

THE SCIENTIFIC INSTITUTE FOR ADVANCED TRAINING AND STUDIES

JOURNAL OF HUMAN DEVELOPMENT AND EDUCATION FOR SPECIALIZED RESEARCH (JHDESR)

VOL, 2 NO, 1. 2016

Director:

DR .Ashraf Mohammed Zaidan,

e-ISSN 2462-1730

Contact us

Journal of Human Development and Education for Specialized Research **(JHDESR)**

DR .Ashraf Mohammed Zaidan,

Director of the Journal of Human Development and Education

Email: jhdesr@siats.co.uk **Phone:** 001111333180

http://www.siats.co.uk/jhdesr/



SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

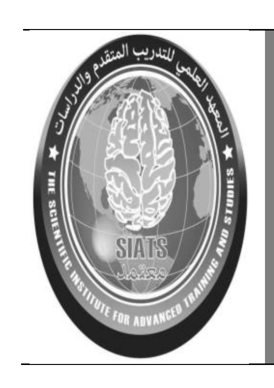
العدد 2، المجلد 1 ، 2016م.

e-ISSN 2462-1730

2016

مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، هي مجلة أكاديمية محكمة تصدر عن المعهد العلمي للتدريب المتقدم والدراسات. تهدف هذه المجلة إلى نشر الدراسات الجادة المبنية على الأبحاث النظرية والميدانية، كما تهدف إلى تعزيز الدراسات متعددة التخصصات في مجال التنمية البشرية والإدارة والتعليم للبحوث المتخصصة وتصبح مجلة رائدة في التنمية البشرية والتعليم في العالم. تهدف المجلة كذلك إلى نشر البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية فى مجالات التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية مثل إدارة المواد البشرية، إدارة الأعمال، علوم الإتصال، دراسات التنمية، العلوم الإقتصادية، علوم التربية، التاريخ، العلاقات الصناعية، علوم الإعلام، علم النفس، علم الإجتماع، الإدارة العامة، الدراسات الدينية وغيرها.



SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 1، المجلد 2، كانون الثاني 2016م.

e ISSN 2462-1730

THE REALITY OF COMMITMENT TO SOCIAL RESPONSIBILITY STANDARDS FOR FOREIGN COMPANIES IN THE RECEIVING STATS

واقع الالتزام بمعايير المسؤولية الاجتماعية للشركات الأجنبية في الدول المستقبلة لها

دراسة حالة الجزائر

هشام بن حميدة

جامعة أمحمد بوقرة بومرداس

benhamida_hichem@yahoo.fr

محفوظ عرابي

جامعة البليدة 2

hafarabi@yahoo.fr

1437هـ –2016م

ARTICLE INFO
***Article history*:**
Received 1/11/2015
Received in revised form 15/11/2015
Accepted 1/12/2015
Available online 15/2/2016
***Keywords*:**
Insert keywords for your paper

ملخص

الشركات الأجنبية تحتل مكانة هامة في النشاط الاقتصادي الدولي، ومع العولمة وتحرير الاقتصاد أصبح لهذه الشركات إمكانية للتنافس الدولي وذلك عن طريق التوسع في الإنتاج لغرض السيطرة على أكبر جزء من السوق. هذه الشركات تتباين في استراتيجياتها بعيدة المدى، حتى تصبح قادرة على الاستمرار والبقاء والمنافسة. وهناك شركات الأخرى أصبحت تخطط لمستقبلها ونجاحها في البقاء والمنافسة بمدى مراعاتها واهتمامها للمجتمع وخدمته في إطار ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية، حيث أصبحت اليوم من أهداف هذه الشركات بصفتها وحدة من وحدات المجتمع في إطار التعاقد الإجتماعي الأخلاقي بين المجتمع من جهة وهذه الشركات من جهة أخرى، ويكون الترابط واضحاً من خلال معايير المسؤولية الاجتماعية التي تضبط نشاط هذه الشركات.

للإحاطة بالموضوع ، كان السؤال المحوري إلى أي مدى يمكن أن يؤثر تبني معايير المسؤولية الاجتماعية للشركات في عملية نشاط الشركات الأجنبية التي تعمل على الإستقرار في الدول المستقبلة لها؟. وتهدف هذه الدراسة إلى إظهار الأداء الإقتصادي للشركات الأجنبية من خلال دراسة الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية من خلال معاييرها في توجيه أنشطة الشركات الأجنبية ودفعها نحو الأداء الجيد في الدول المستقبلة لها من خلال أخذها بعين الاعتبار للبعدين الاجتماعي والبيئي كأهم محددات لنشاطاتها في هذه الدول. وكان المنهج المستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نسعى من خلاله إلى الإجابة على أهم عناصر الإشكالية، ومنهج دراسة الحالة من خلال استعراض عيينة من الأداء الإجتماعي لبعض الشركات الأجنبية في الجزائرية ، أين نجد أن بأن عيينة الشركات الأجنبية المدروسة تسعى قدر الإمكان من أجل الإلتزام الإجتماعي قصد ضمان بقاءها في مركز تنافسي في السوق.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية،الأداء الإجتماعي، الشركات الأجنبية، معايير إيزو26000، الدول المستقبلة.



Abstract

The foreign companies previously their purposes, it was the realization of a big profit in the countries of reception, today gives them have changed. Social responsibility became an objective today by which insure their places in the economy of the countries of reception. The problem of this study revolves in the measure which could affect the standards of social responsibility of companies within the framework of foreign company which work on the stability in the States of reception?

The purpose of this study, it is to show the economic performance of foreign companies by the study of the role played by the social responsibility through its standards by the orientation of the foreign activities of the company and to push them towards the good performances in the countries of reception by the social and environmental dimensions taken into account as vectors important for these activities in these countries.

The method of study used in this sheet of the research is the descriptive, analytical approach, trying to answer the most important elements of the problem and also the approach of a case study by the examination of the social performance of some foreign companies in Algeria, where we find that the sample taken by the foreign companies, looks for as far as possible for the commitment to employees insure their survival in the competitive the market.

Keywords: social responsibility, social performance, foreign companies, standards of ISO 26000, receiving States.

مقدمة

شهد الإقتصاد الدولي عدة تطورات في كافة المجالات الإقتصادية، ومن بينها تنامي دور الشركات الأجنبية في بناء اقتصادياتنا بحكم أن دولنا تستقبلها في إطار السماح لها بالإستثمار قصد المساهمة في بناء اقتصادياتنا. وعملها في بيئة اجتماعية واقتصادية معقدة، يجعلها تتعرض لضغوط تحقيق الكفاية الاقتصادية من جانب أصحاب هذه الشركات من جهة، ولضغوط تحمل مسئولياتها من جانب الحكومة ، المجتمع المدني أو المستهلكين في إطار ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للشركات الأجنبية من جهة أخرى.

الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية حضي باهتمام أكبر في السنوات الأخيرة، نتيجة للتطورات في الظروف الاقتصادية



والسياسية والاجتماعية، وظهور الحركات المناهضة للعولمة وفضائح الفساد في الشركات واستمرار الظروف السيئة التي تعاني منها الكثير من الدول النامية. وقد شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين تطوراً في النظرة إلى أهداف هذه الشركات ومدى التزامها بمعايير المسؤولية الاجتماعية. في وقت سبق كان ينظر للمسؤولية الاجتماعية للشركات على أن هدفها الوحيد هو تعظيم الربح من خلال تحقيق أكبر عائد ممكن للمستثمرين، وأن تحقيق الربح سوف يتبعه تحقيق أهداف المجتمع بصورة تلقائية. لكن في الوقت الحالي صار مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمثل البعدين الاقتصادي والاجتماعي معاً الذي يتسم بتشابك العلاقات والمصالح حالياً، وعلى الشركات في عالم اليوم ألا تكتفي بالارتباط بالمسؤولية الاجتماعية، بل يجب أن تتعمق فيها أكثر، وان تسعى نحو الإبداع في تبنيها والالتزام بمعاييرها.

لهذا الموضوع أهمية بمختلف أبعاده التي حاول الكثير من الباحثين دراستها وحصرها مع تشجيع المنظمات على تبنيها، أين سنحاول في هذه الدراسة التركيز على المسؤولية الاجتماعية ومفهومها استنادا على نظرية العقد الاجتماعي بين طرفين هما المجتمع المستقبل من جهة والشركة الأجنبية من جهة أخرى، كما نسعى إلى تغطية الأطر والأبعاد النظرية لهذا الموضوع القائم على منطق اقتصادي واجتماعي نظراً لما أصبحت تشهده الفترة الحالية من تركيز وبشكل كبير على مسؤولية الاستثمار الأجنبي المباشر الاجتماعية في الاقتصاد المستقبل واحترام قيم ذلك المجتمع والمساهمة في تطوير المجتمع وتنميته.

للإحاطة قدر الإمكان بالموضوع قمنا بمحاولة الإجابة على السؤال المحوري:إلى أي مدى يمكن أن يؤثر تبني معايير المسؤولية الاجتماعية للشركات في عملية نشاط الشركات الأجنبية التي تعمل على الإستقرار في الدول المستقبلة لها؟. واستخدمنا في ذلك المنهج التحليلي في الثلاث مباحث الأولى ومنهج دراسة الحالة في المبحث الأخير أين أخذنا عيينة من الشركات الأجنبية في سنة 2015 التي تنشط في الجزائر منذ عدة سنوات، من خلال خطة البحث التالية:

1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
2. أبعاد والتزامات المسؤولية الاجتماعية للمستثمر الأجنبي.
3. دور معايير إيزو 26000 في إرساء المسؤولية الاجتماعية الشركات الأجنبية.
4. واقع الإلتزام الإجتماعي لبعض الشركات الأجنبية في الجزائر.

ولقد واجهنا عدة صعوبات في دراسة الحالة من ناحية الحصول على المعلومات المتعلقة بالآداء الإجتماعي لعيينة الشركات الأجنبية المدروسة، حيث كان بالإمكان تناول عدد أكبر من الشركات الأجنبية بالجزائر.



المبحث (1):مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته، إذ لا يوجد تعريف يحظى بقبول عالمي، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي يشملها.

وتتمثل المسؤولية الاجتماعية للشركة في إدارتها للأعمال بطريقة تستوفي أو تتجاوز توقعات المجتمع الأخلاقية والقانونية والتجارية والعمومية في إدارة الأعمال، وتعتبر المنظمات الرائدة أن المسؤولية الاجتماعية هي أكثر من مجموعة الممارسات المنفردة أو الأعمال العرضية أو المبادرات التي ستبررها علاقات السوق أو العلاقات القائمة مع الجمهور أو غيرها من فوائد الأعمال التجارية، بل تعتبر المسؤولية الاجتماعية مجموعة شاملة من السياسات والممارسات والبرامج التي تدمج في جميع مراحل عملياتها ومراحل اتخاذ القرار التي تدعمها وتكافئها الإدارة العليا.

وحيث يسعى معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية إلى توضيح معنى المسؤولية الاجتماعية للشركة والتي عرفها بـ "السلوك الأخلاقي لشركة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في شركة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم"، وقد يغطي المفهوم أيضا القيم المرتبطة بحماية البيئة. (1)

وحسب البنك الدولي فالمسؤولية الاجتماعية للشركة ما هي "إلا التزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة وبالعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع عامة من أجل تحسين نوعية حياتهم بأساليب تفيد قطاع الأعمال والتنمية على حد سواء". (2)

وحسب مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة فإن "المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المستمر من قبل المنظمات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل". (3)

وفي حين نجد أن المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم بموجبه تهتم المنظمات بمصالح المجتمع عن طريق الأخذ بعين الاعتبار تأثير نشاطاتها على المستهلكين والموظفين وحملة الأسهم والمجتمعات والبيئة وذلك على كل أوجه عملياتها.(4) عرف دركر Drucker 1977 المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام الشركة اتجاه المجتمع العاملة به، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم".(5)

---

(1) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، "**كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة**"، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف/ 2004، ص27.

(2) المرجع نفسه، ص28.

(3) رقية عيران، "**المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الواجب الوطني الاجتماعي والمبادرات الطوعية**"، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع العربي www.Arabvolunteering.org

(4) موسوعة ويكيبيديا.

(5) طاهر محسن المنصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "**المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع**"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص 54-62.



أما Strier 1979 فقد أشار إلى كون "المسؤولية الاجتماعية ممثلة لتوقعات المجتمع لمبادرات المنظمات في إطار مجالات عديدة تقع تحت أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي تتحملها المنظمات اتجاه المجتمع" (6)، وفي نفس الوقت طرح Holmesوجهة نظر ترى في المسؤولية الاجتماعية التزاما أخلاقيا وإنسانيا وأدبيا تتحمله منظمات الأعمال اتجاه المجتمع العاملة به وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية كمحاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص العمل وحل مشاكل الإسكان وغيرها". (7)

بالنسبة لـ Davis المسؤولية الاجتماعية للشركة تتمثل في القرارات التي يتخذها رجال الأعمال لأسباب قد تتجاوز المصالح التقنية والاقتصادية للمؤسسة. (8)

وقد جاء التعريف الأكثر شمولا وبه كانت هناك نقلة نوعية في إغناء وتوسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية في إطار البحوث الرائدة لـ Caroll حيث يرى أن "المسؤولية الاجتماعية هي التزام الشركة بأن تضع نصب عينيها خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين مختلف الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات". (9)

وبالرغم من كل الاختلافات والتباينات في تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال إلا أن هناك جانبين يمكن التركيز عليهما، الأول قانوني ينطلق أساسا من العلاقة القائمة بين المجتمع والشركة ويتمثل مضمونها في أن هذه الأخيرة لها عمليات تنفذها وسلوكا تمارسه وأهدافا تحققها وبالتالي لابد أن يكون لذلك آثاره التي تمتد لتغطي كل المجتمع أيا كانت تلك الآثار، أما الثاني يتمثل في الجانب الإنساني ويقوم على الدور الذي يمكن أن تلعبه الشركة بصفتها وحدة مستقلة تعمل في مجتمع ومدى مساهمتها فيه، فالعلاقة التي تتكون في بيئة المنظمات هي التي تشكل المجتمع لذلك هناك التزامات اجتماعية وإنسانية تقع تحت مسؤولية الشركة. (10)

من أهم أسباب التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية هي الضغوطات الناتجة من المجتمع كالمنظمات غير الحكومية وجمعيات حماية المستهلك والنقابات التي لها تأثير واسع بحشد الرأي العام ضد الممارسات غير الإنسانية وغير الأخلاقية لبعض المنظمات، وقد أظهرت دراسة أجريت على بعض الشركات الكندية التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية وتمارس أدائها الاجتماعي أن مجمل النتائج التي حققتها هذه المنظمات شملت تحسين شهرة وصورة الشركة وخاصة أمام المستثمرين، العاملين والزبائن نظراً للعلاقة المباشرة بينهم، وكذا تحسين ظروف العمل وخلق مناخ من التعاون والترابط والاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر العدالة الاجتماعية وبذلك تحسين نوعية الحياة.

---

(6) المرجع نفسه، ص 54-62.

(7) المرجع نفسه، ص 54-62.

(8) Davis. K *Can business Afford to Ignore responsibilities*, California management review 2, pp:70-76.

(9) إياد محمد عودة، "**قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية**"، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج لبرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص 44.

(10) محمد عادل عياض، "**المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني**"، ملتقى الاقتصاد التضامني، 2005/05/12، جامعة تلمسان.



المبحث (2):أبعاد والتزامات المسؤولية الاجتماعية للمستثمر الأجنبي

المطلب (1): مظاهر احترام المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية على الصعيد الدولي

تطلعت كافة الدول المتقدمة والنامية أيضا في العصر الحديث إلي وضع استراتيجيات يرتكز عليها النمو الاقتصادي للمجتمع المحلي والدولي، ومن هنا ظهرت وتطورت مجموعة من التطلعات والحوافز التي من شأنها أن تساعد على زيادة دمج ومشاركة القطاع الخاص في المسؤوليةالاجتماعية، وتبلورت على الصعيد الدولي عدة مرتكزات وأسس عمل باتت تعد من قبيل المراجع الواقعية في تحديد نطاق وأبعاد المسؤوليةالاجتماعية للشركات. وفي هذا الخصوص يذكر ما يلى :

1.الميثاق العالمي للأمم المتحدة:

في عام 1999 صدر"الميثاق العالمي(The Global Compact) وهو مبادرة دولية دعت بمقتضاها الأمم المتحدة الشركات للتحلي بروح المواطنة المؤسسية، وزيادة مساهمتها في التصدي لتحديات العولمة، والمشاركة الطوعية في التنمية المستدامة. وقد تضمن هذا الميثاق عشرة مبادئ في نطاق حقوق الإنسان ومعايير العمل وحماية البيئة ومكافحة الفساد. وبالتوقيع على هذا الميثاق تؤكد الشركات على التزامها بمسئوليتها الاجتماعية وفقا لمبادئ هذا الميثاق.

وتجدر الإشارة إلى عدم وجود معايير محددة للتعرف على مدى التزام الشركات بتنفيذ المبادئ العشر للميثاق العالمي. فقد تدعي الشركات الالتزام بها دون وجود أي معايير أو شواهد تدل على ذلك أو التأكد من تحقق هذا الالتزام. كما يرى البعض أن هذه المبادئ تتعلق بحقوق الإنسان وحقوق العمال والبيئة ومكافحة الفساد، ومن ثم لا يمكن أن يكون الالتزام بها طواعية، بل لابد أن يكون هناك نوع من الالتزام القانوني بها. [11]

2. إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للشركات الأجنبية

تمثل هذه الإرشادات، التي صدرت عام 2001 ، أكثر أدوات المسؤوليةالاجتماعية لرأس المال شمولا وتتمثل في التعليمات التي توجهها الحكومات إلى الشركات عابرة القارات والتي تعمل في البلدان التي التزمت بهذه التوصيات. وتهدف هذه التوجيهات إلى التأكد من أن هذه الشركات تحترم السياسات والنظم الاجتماعية السائدة في البلدان التي تعمل بها؛ وذلك لتشجيع المساهمة الإيجابية للقطاع الخاص في النشاط

[11] صالح السحيباني، "**المسؤوليةالاجتماعية ودورها فى مشاركة القطاع الخاصفى التنمية حاله تطبيقية على المملكة العربية السعودية**"، المؤتمر الدولي حول "القطاعالخاص فى التنمية: تقييم استشراف" بيروت، لبنان ،23-25 مارس 2009.



الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من أجل تحقيق التنمية المستدامة. وتُعد هذه التوجيهات النظم متعددة الأطراف الوحيدة المتكاملة التي تحكم تصرفات الشركات عابرة القارات. وعلى الرغم من أن هذه التوجيهات غير ملزمة إلا أنها تفيد بدرجة كبيرة في توفير الثقة بين الشركات عابرة القارات من ناحية والبلدان التي تعمل بها والعاملين فيها من ناحية أخرى. وتغطي هذه التوجيهات حقوق الإنسان والإفصاح عن المعلومات ومكافحة الفساد والضرائب وعلاقات العمل والبيئة وحماية المستهلك وحماية لمنافسة. [12]

3.الإعلان ثلاثي الأطراف للمبادئ المتعلقة بالشركات عابرة القارات والسياسة الاجتماعية لمنظمة العمل الدولية

صدر هذا الإعلان عام 1977 بهدف تشجيع المساهمة الإيجابية للشركات عابرة القارات في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلدان التي تعمل بها وتقليل الصعوبات التي تواجهها هذه الشركات خلال تأدية عملها. وقد تضمن هذا الإعلان المبادئ المتعلقة بالجوانب الاجتماعية لنشاط هذه الشركات والتي يتعين عليها وعلى كل من الحكومات ومنظمات العمال احترامها. وتشمل هذه المبادئ رفع مستوى التشغيل في البلدان المستقبلة ومراعاة المساواة في المعاملة وإتاحة فرص التشغيل وتوفير عنصر الاستقرار والآمان للمشتغلين وتشجيع التدريب وتوفير ظروف مواتية للمعيشة والعمل والاهتمام بالعلاقات الصناعية. وتتسم هذه المبادئ أيضا بأنها غير إلزامية وأن تطبيقها يكون على نحو تطوعي. وقد تم تعديل هذا الإعلان أكثر من مرة ليتواكب مع المبادئ التي تتبناها منظمة العمل الدولية ولتجديد الالتزام بمبادئ الإعلان الأساسية. [13]

وقد أطلقت منظمة العمل الدولية خلال 2006 و2007 مبادرة جديدة للتأكيد على الدور المحوري

الذي تلعبه الشركة في تشجيع الشركات عابرة القارات على الالتزام بمبادئ الإعلان الثلاثي كأساس لسياستها الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية لرأس المال وللبرامج التي تقوم بتنفيذها في هذا الإطار. كما تسعى المنظمة من خلال هذه المبادرة إلى توفير معلومات كافية عن تجارب البلدان والشركات المختلفة في مجال المسؤولية الاجتماعية لرأس المال وتدريب الشركات في هذا المجال وتبادل الخبرات وتسهيل الحوار بين المنظمات الأخرى المعنية بهذا الموضوع.

4.برنامج محاضرات البنك الدولي عن المسؤولية الاجتماعية لرأس المال وتأثيرها على تنافسية الشركات

يقدم البنك الدولي من خلال شبكة المعلومات الدولية برنامجا للمحاضرات عن نماذج المسؤولية الاجتماعية لرأس المال والممارسة العملية للشركات في هذا المجال وتأثيرها على تنافسيتها. وقد استفاد من هذا البرنامج

---

(12) نهالا لمغربل ، ياسمين فؤاد،"**المسؤوليةالاجتماعية لرأس المال في مصر:بعض التجارب الدولية**"، ورقة عمل المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ديسمبر 2008.

(13) صالح السحيبانى، مرجع سبق ذكره.



التدريبي ألف مشارك من تسعين بلداً. ويرجع اهتمام البنك الدولي بتقديم برامج تدريبية عن المسؤولية الاجتماعية لرأس المال إلى عدم توافر المهارات والكفاءات لدى الشركات في البلدان النامية، خاصة الشركات المحلية، لتمكينها من الاضطلاع بمسؤوليتها الاجتماعية.

المطلب (2): الأبعاد الاجتماعية والقانونية للمسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي

يؤدي الحراك الاقتصادي للمستثمر في حدود البلد الذي يستضيفه إلى إنتاج واقع جديد يمثل الواقع القديم مضافًا إليه النتائج الاقتصادية والاجتماعية لعمل المستثمر، كما ينتج قيمًا جديدة يتم التعاطي معها أولاً ضمن إطار العاملين في المشروع، ثم تتوسع رقعة التعاطي مع هذه القيم لتشمل المستفيدين والمتعاملين مع المشروع، من هنا فإن سعي المستثمر إلى مراعاة القيم الأخلاقية والاجتماعية في المجتمع المستقبل، يقع ضمن حدود المسؤولية الاجتماعية، ومن شأن التزام المستثمر بعدم اصطدام القيم الجديدة بقيم المجتمع السائدة أن يضمن له استمرارًا وسلاسة في عمل مشروعه أو مشاريعه

هناك نمط آخر من القيم، يمكن الاصطلاح عليها بـ(القيم المرافقة) وهي القيم التي تشيع بين مواطني البلد المستقبل والتي يجب على المستثمر الأجنبي أن يلتزم بها، ويمكن هنا أن نأخذ مثالاً مبسطًا: إذا عرف مواطنوا البلدان العربية والإسلامية أن شركة أجنبية ما، هي في حقيقتها شركة إسرائيلية، أو أن الإسرائيليين لهم حصة فيها فإن من شأن هذا الأمر أن يؤدي إلى الإحجام عن التعامل معها ومقاطعتها، وقد يصل الأمر إلى المطالبة بإغلاقها وطرد مديريها. [14]

أما البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية، فإنه يتحتم على كل مستثمر أجنبي أن يعمل على احترام النظام السياسي للبلد المستقبل وألا يعمل على تقويضه (مهما كان شكل هذا النظام) وأن يحترم القانون بشكل عام، وبصورة خاصة قوانين العمل، وأن يحترم حقوق العاملين في منظمته من مواطني البلد المستقبل، وألا يتعارض نشاط منظمته بأي شكل من الأشكال مع حقوق الإنسان.

المطلب (3): التزامات المستثمر الأجنبي الاجتماعية

يمتد مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى أكثر من بعده المفهومي والمصطلحي، وعودة إلى التعريف الذي ورد أعلاه، لابد من القول أن تلك الالتزامات التي تتحملها الشركة تجاه المجتمع لا تتحدد بحدود معينة، ولا يمكن رسم خطواتها وحدودها، أنها واسعة الأبعاد والتوجهات والمنطلقات وأنها احترام النظام السياسي، وأنها العمل

---

(14) الأسرج، حسين عبد المطلب، **"دراسة المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي المباشر– المتمثل في الشركات متعددة الجنسية ودورها في مساندة المشروعات الصغيرة"**، بحث مقدم إلى الجمعية المصرية للتشريعات الصحية والبيئية ضمن فعاليات مؤتمرها الخمسين" هموم بيئية للحل" خلال الفترة 5-6 جويلية 2009م.



على احترام قوانين العمل وحفظ لحقوق العاملين والإنسان وأنها تقويض للممارسات الفاسدة السائدة في المجتمع المستقبل وليس اعتماد الفساد وسيلة للربح وبناء القدرة، واحترام للقوانين والأعراف والقيم، وهي القيم التي تشيع بين مواطني البلد المستقبل والتي يجب على المستثمر أن يلتزم بها والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1. **التزامات التنمية**:ويقصد بها التزامات الشركة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك بتحقيق الأهداف التنموية والسياسات التي تتبناها الدول النامية وتعمل بها نحو تحقيق النمو والتنمية، لهذا لا بد من أن تسهم الشركة أيا كانت طبيعة نشاطها في تحقيق تقدم اقتصادي واجتماعي وبيئي كعمل مساند للتنمية الشاملة تقديم الخدمات العامة ونقل التكنولوجيا مع العمل على ممارسة التقاليد المتعارف عليها في قطاع الأعمال كلها تمثل دليلاً يمكن أن يساهم في تحقيق المزيد من التنمية والتقدم .

2. **التزامات سياسية**: إن مسؤولية الشركة الأجنبية تجاه مجتمعها تنبع من العلاقة بين الشركات والدول المستقبلة ، ويقصد بالالتزامات السياسية ما يلي: [15]

أ. احترام النظم والقوانين والإجراءات الإدارية .

ب. مراجعة ومتابعة العقود .

ج. احترام القيم والثقافية والأهداف.

د. عدم التدخل في الأنشطة السياسية والحكومية .

3. **التزامات البيئة**: التزام المستثمر ومسؤوليته الاجتماعية بخصوص البيئة يتمثل في الحرص على عدم تشويه البيئة أو الإضرار بها، أو تلويثها على أي نحو من الأنحاء، كما يشمل ذلك الحفاظ على المصادر المائية، وعدم تلويثها بالمخلفات الصناعية، أو استخدام مواد تؤثر سلبيًا في سلامة البيئة، والالتزام بالمواصفات العالمية الخاصة بعلو أبراج المداخن وغيرها.

كما يتوجب على المستثمر أن يحافظ على الحياة الطبيعية والثروات الحيوانية ومراعاة مواسم التكاثر، بحيث لا يؤدي عمل منظمته إلى أي شكل من أشكال التهديد البيئي، أو أن يقود إلى كوارث مثل حرائق الغابات أو اندلاع بقع زيت أو مواد كيماوية في مجاري الأنهار.

4. **التزامات التشغيل**: ويقصد به التزام المستثمر الأجنبي بتشغيل أيدي عاملة من البلد المستقبل بنسبة عالية، وهو التزام يصب في مصلحة المستثمر أولًا، لأن العمالة المحلية تكون أرخص وأقل تكلفة من العمالة الأجنبية التي تتقاضى فضلاً عن أجور العمل أجور نقل وإطعام وإسكان، بينما لا تحتاج العمالة المحلية لكل

---

[15] عيسى محمد الغزالي، "**المسؤولية الاجتماعية للشركات**"، سلسلة جسر التنمية، الإصدار رقم 90 ،المعهد العربي للتخطيط، الكويت، فبراير 2010.



هذه التكاليف، وهي تسهم من جهة أخرى في تثبيت القاعدة الاجتماعية الداعمة لوجود الشركة الأجنبية، هذا فضلاً عن تقديم جزء من الحل لمشكلتي البطالة والفقر.

5.**التزامات تحويل الأموال**: تحتاج الشركات ومؤسسات الاستثمار الأجنبي إلى حركة أموال من وإلى البلد المستقبل، فالأموال القادمة إلى البلد تذهب إلى الرسوم والضرائب وأجور العاملين وشراء أو إيجار العقارات والأراضي اللازمة للمشروع والتجهيز والتأثيث وغير ذلك من المصاريف، بينما تذهب الأموال الخارجة من البلد المستقبل إلى شراء المواد والمكائن وقطع الغيار والتعاقدات على مواد أولية وخدمات الشحن والنقل وغيرها من التكاليف. والمسؤولية الاجتماعية تحتم على المستثمر أن يؤدي هذه الفعاليات الاقتصادية من دون التسبب بأضرار في اقتصاد الدولة المستقبلة كالتضخم أو الكساد، لاسيما إذا عرفنا أن أية دولة تسمح لرؤوس الأموال الأجنبية بالعمل على أرضها، سيكون فيها عدد كبير من المؤسسات الاستثمارية الأجنبية.

6.**التزامات المنافسة**: تلعب المنافسة دورًا مهمًا في تنشيط اقتصاديات الدول، ومن ثم تسهم في تقدمها التنموي، لما لها من دور في تحفيز منظمات العمل على تحسين الإنتاج وتخفيض الأسعار في سياق المنافسة على اجتذاب المستهلكين وخاصة بين المؤسسات التي تعمل في حقل واحد، ومن هنا يجب على هذه المؤسسات أن تجعل المنافسة بينها سبيلاً لتقديم أفضل المنتجات بالأسعار المناسبة بما يتلاءم والقوة الشرائية لمعدلات دخول المواطنين.

7.**التزامات الضرائب**: تعد الضرائب أحد مصادر الدخل القومي لكل بلد، سواء تلك التي تُفرض على الخدمات أو على السلع والبضائع (استيرادًا وتصديرًا) أو على مرور هذه السلع والبضائع عبر أراضي البلد المعني. وفي حالة مؤسسات الاستثمار الخارجي في الدول النامية فإن الضرائب والرسوم ستكون في حدها الأدنى، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية المترتبة على المستثمرين الأجانب في الدول النامية ستكون خفيفة الوطأة، لأنهم لن يضطروا إلى دفع مبالغ كبيرة كضرائب، ما يجعل التزامهم ذا طابع أخلاقي.

8.**التزامات نقل التكنولوجيا**: ليس البلد المستقبل سوقاً فقط نعرض فيه بضائعنا ونبيع ونحقق الأرباح، بل هو بنية متكاملة من دولة ومجتمع واقتصاد وموارد بشرية وعلمية وحضارية، ومن هنا ينبغي على المستثمر الأجنبي أن يعنى بتنمية هذه الموارد الوطنية التي يصب نموها في مصلحته، وإن نقل التكنولوجيا من شأنه أن يخلق سوقًا رابحًا لها وأن ينشط الإقبال على التعاطي التجاري مع التكنولوجيا الجديدة وما يلحق بها من قطع غيار ولوازم صيانة وغيرها.



المبحث (3): دور معايير إيزو 26000 في إرساء المسؤولية الاجتماعية الشركات الأجنبية

إن الأساس وجود الفروع الأجنبية في الدول المستقبلة، هو حقوق وواجبات المواطنة لهذه الشركة العالمية، وأن الفكرة التي يمكن بلورتها من استخدام المسؤولية الاجتماعية للشركة والذي يبدو بمضمونه أحادي الجانب بخصوص المسؤولية أو الالتزامات الخاصة بالشركات تجاه مجتمعاتها، أن المواطنة تنطوي على حقوق ومسؤوليات، والحقوق بحد ذاتها تنطوي على اهتمامات مجتمع الأعمال مع معايير المعالجة في الدول المستقبلة للمستثمرين الأجانب، أما الواجبات والمسؤوليات فيمكن حصرها بمفهوم مسؤولية الشركة وفق ما ورد سابقا. وللتمييز وفق المنظور الوطني فإن تحديد مضمون المسؤولية الاجتماعية يصبح أكثر تعقيدا بسبب عمل شركة أجنبية في مجتمعات لها معايير مختلفة .

ولعل نظرية المواطنة من خلال التزام الشركات الأجنبية بالمواصفة ايزو 26000 ستوفر جسراً متينا بين الإجراءات القانونية ومعايير العقد الاجتماعي الواسع وللتعريف بهذه المسؤوليات تجاه المجتمع تظهر شرعية تلك الالتزامات. وبالتالي إضافة مفهوم مواطنة الشركة العالمية من خلال الالتزام بالمواصفة ايزو 26000 يؤكد أن حقوق وواجبات الشركة الأجنبية يجب أن تندرج ضمن عالمية سوق المنافسة التي تشكل مجتمعاتها، وأن هذا المفهوم يفترض أن الشركة متعددة الجنسية هي ليست مواطنا شرعياً في كل دولة، حيث تعمل وتكون مسؤولة عن معايير المجتمع ومعانيه.وبالتالي الشركة الأجنبية هي في الحقيقة مواطنا عالميا فدولته تنطوي على قدرات لمواجهة التحديات. [16]

لكن في إطار التزام الشركات الأجنبية بالمواصفة ايزو 26000 يجب أن لا ينحرف هذا الالتزام حتى يصبح يمارس كوسيلة وآلية تضر بمنتجات الدول التي تستورد منها هذه الشركات مدخلاتها.

فبعض الشركات العالمية وفي إطار ما يعرف بالمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسات اتجهت إلى فرض مجموعة من المقاييس البيئية والاجتماعية في نشاطاتها الإنتاجية وأهمها هو " ميثاق التصرف" الذي يمكن تعريفه بأنه مجموعة من الاشتراطات يضعها المستورد أو المشتري والذي عادة ما يكون من الشركات التجارية الدولية الكبرى مثل شركتي NIKE وADIDAS العالميتين في مجال الألبسة الرياضية والتي تعتمد على منتجين يتفرقون في العديد من دول العالم لغرض توفير مدخلات إنتاجها، وحتى تضمن هذه الشركات الدولية بأن جميع الموردين الذين تتعامل معهم ملتزمون بنفس المتطلبات البيئية التي يجب توافرها في المنتجات النهائية قصد طرحها في الأسواق، قامت بصياغة مجموعة من الاشتراطات البيئية والصحية، فضلا عن مجموعة من التدابير المتعلقة بأنسنة ظروف العمل لحماية العمال في بيئة العمل بالمصنع الذي يرغب التعاقد معها كأحد الأعضاء في سلسلة الموردين، وقد حدث أن رفضت شركة ADIDAS استلام كرات قدم مصنوعة في الهند بأيدي بريئة (أطفال صغار) يشتغلون في مصنع لخياطتها في ظروف جد قاسية ولا إنسانية.

---

[16] سرمد كوكب الجميل، "**الاتجاهات الحديثة في مالية الأعمال الدولية**"، الطبعة الأولى، الجبيهة – الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2001، ص 257.



المبحث (4):واقع الإلتزام الإجتماعي لبعض الشركات الأجنبية في الجزائر

المطلب (1): شركة تويتا الجزائر

عرف الإلتزام الإجتماعي لشركة تويتا الجزائر مايلي : (17)

- في 21 مارس 2008 وبمناسبة بيع تويتا الجزائر لـ 100000 سيارة احتفلت بغرس 100000 شجرة في غابة باينام بالعاصمة الجزائر.
- في إطار الإهتمام بالأطفال، تويوتا الجزائر قامت بجمع الأسرة الجزائرية من 15 أوت 2010 إلى 31 ديسمبر 2011 من خلال مسابقة الرسم الخاصة بالأطفال "إرسم سيارتك المستقبلية تويوتا" أين تم اكتشاف مواهب وإبداعات عبرت بالألوان عن خيال الطفل في تصوره لبيئة نظيفة وكانت الجائزة رحلة للأطفال الفائزين مع والديهم لليابان.
- تنظيم رحلة رسم للأطفال في مستشفى مايو باب الواد "إحلم بسيارتك المستقبلية" في شهر رمضان قصد إخراجهم من الروتين والتكفل بالترفيه عنهم بحكم أنهم جاءوا من مناطق خارج العاصمة للعلاج.

المطلب (2): شركة لافارج الجزائر

لافارج الجزائر التزمت بيئيا بالصناعة الإيكولوجية من خلال العمل على الحد من نشاطات انبعاث غازات ثاني أكسيد الكربون وذلك بتحويل نفايات لبعض الأنشطة الصناعية إلى موارد لبعض الأنشطة الأخرى، وبالتالي التقليل من استخدام الوقود الأحفوري وتنويع المصادر الطاقوية للحد من انبعاث الغازات والتقليل في نفس الوقت من فاتورة استهلاك الطاقة.

هدف مجمع لافارج الجزائر هو الرفع من نسبة الإستخدام للوقود المسترجع الذي بلغ في الثلاث سنوات الأخيرة نسبة 30 % ، وحتى سنة 2020 يسعى المجمع لرفع هذه النسبة إلى 50 % بمقدار تفادي انبعاث ما يقارب 17.4 مليون طن من غاز ثاني أكسيد الكربون.وهذا ما تجسد في عقد اتفاقية مع وزارة البيئة ونقابة الصيادلة بتاريخ 13 نوفمبر 2013 بغرض المساهمة في عملية حرق الأدوية منتهية الصلاحية. (18)

المطلب (3):شركة جيزي أوراسكوم الجزائر

في إطار استراتيجية المؤسسة المواطنة، عبرت شركة جيزي في أكثر من مناسبة عن إلتزامها الإجتماعي نلخصه في مايلي: (19)

– في شهر رمضان من كل سنة، تنظم مع الجمعية الجزائرية لنساء الديبلوماسيين مأدوبة إفطار دولية بأطباق من

---

(17) متاح على الموقع الرسمي لشركة تويوتا بالجزائر : http://www.toyota-algerie.com/

(18) متاح على الموقع الرسمي لمجمع لافارج بالجزائر : http://www.lafarge.dz/wps/portal/dz/2_2_2-ecologie-industrielle

(19) متاح على الموقع الرسمي لمجمع لافارج بالجزائر : المسؤولية الإجتماعية /http://www.djezzy.com/ar



الفنون المطبخية لعدة بلدان ممثّلة في الجزائر، وتوجه المبالغ التي يتم جمعها ضمن هذه التظاهرة السنويّة إلى الجمعيات الجزائرية الناشطة في المجال الخيري لمساعدة المحتاجين.

– تنظيم حملات للتبرع بالدم لمستخدمي الشركة بالشراكة مع الوكالة الوطنية للدم في جوان 2015 وبحضور نجوم رياضيين أنديتم ممولة من طرف شركة جيزي، قام في المجموع حوالي 1013 موظف بالتبرع بدمهم والإستجابة للقيم الأساسية للشركة : التضامن والكرم.

– إيماناً من شركة جيزي بأن الطفل السعيد اليوم يصبح بالغاً مسؤولاً في الغد، رافق جيزي مشروع الشبكة الجزائرية للدفاع عن حقوق الطفل ندى واضعاً التكنولوجيا في خدمة المواطنين وحماية الأطفال، أين خلّدت اليوم العالمي للطفل وأطلقت الرقم الأخضر 3033 على شبكتها للإستماع للطفل الجزائري.

– شركة جيزي والجمعية الجزائرية للطفولة وعائلات الإستقبال المجاني يحتفلان في كل سنة باليوم العالمي للطفولة في ديار الطفولة المسعفة بتنظيم نشاط يومي وتوزيع هدايا على الأطفال والقائمين.

– في عيد العمال من كل سنة شركة جيزي تساهم في رعاية مسيرة خاصّة بسعاة البريد.

– تنظيم يوم التطوّع لعمّال جيزي على مستوى دار الطفولة المسعفة بشاطيء النخيل بالجزائر، والتي تسيّرها الجمعية الجزائرية للطفولة وعائلات الإستقبال المجاني.حيث أنه بعد عمليات ترقيع وتجديد أقيمت من طرف شركة جيزي، قام الموظفون المتطوّعون بدهن الواجهات الخارجية لدار الطفولة تحت إشراف مؤسسة مختصّة في البناء. ثم سيقوم طلّاب المدرسة الوطنيّة للفنون الجميلة بتزيين الجدران البيضاء دائما برعاية شركة جيزي.

– رعاية ندوة فكرة في شهر فيفري من كل سنة تجمع هذه الندوة أكثر من 1600 شخص لهدف واحد : تقاسم الطموح للإبداع والتطوّر حول موضوع سنوي ملهم. موضوع هذه السنة 2015 مثلاً هو "النجاح". وكذلك مسابقة « ضع بصمتك » على هامش الندوة، قصد تشجيع الإبداع واكتشاف المواهب والأفكار.

– التبرع بأجهزة كمبيوتر لفائدة جمعية البدر لمرضى السرطان، الجمعية الجزائرية للطفولة وعائلات الاستقبال المجاني،جمعية القصبة وأكاديمية الجزائر.

– مساهمة جيزي في رعاية الأيام الدراسية التي تنظمها الوكالة الوطنيّة للدّم .

– تنظيم ورعاية تظاهرة أبواب مفتوحة حول الكشف المبكر عن سرطان الثدي بالتعاون مع جمعية البدر التي تساعد مرضى السرطان في أكتوبر من كل سنة.



– تنظيم تظاهرة البازار الدولي للصناعات التقليديّة بالتعاون مع جمعية نساء الديبلوماسيين في أكتوبر من كل سنة، أين مداخيل المبيعات يتمّ التّبرّع بها بالكامل لجمعيّات جزائريّة تعمل لصالح الأطفال والنّساء الذين يعيشون في ظروف صعبة.

– عملية منح 1 دينار على كل مشترك لجمعيات خيرية بتوقيع عقد مع ثماني جمعيات جزائرية في مختلف القطاعات والتي تنشط من أجل تحسين حياة الجزائريين اليوميّة. أين ستتم مساعدة هذه الجمعيات بما يقرب من 17.5 مليون دينار، وهو مبلغ يمثل عدد مشتركي جيزي. مع العلم أن المتعامل يرافق أكثر من 16 جمعيّة التي تساعد المجتمع و تعطي الابتسامة للأطفال.

– يشارك جيزي في شهر أوت من كل سنة في تنظيم يوم للاسترخاء والترفيه على شاطئ نادي الصنوبر (الجزائر العاصمة) لصالح 800 طفل مريض أو محروم من مختلف أقسام طب الأطفال والمستشفيات والمراكز الأخرى للطفولة المسعفة لولاية الجزائر. أما البرنامج يحتوي على: السباحة وعروض للمهرجين والألعاب السحرية والموسيقى وألعاب الشاطئ ومسابقة قلعة الرمال، ووجبات، ورحلة على متن قارب، بالإضافة إلى توزيع هدايا، الخ .وبفضل جيزي، استطاعت الجمعية منح حقائب مدرسية ولوازم مدرسية أخرى للأطفال.

– رعاية الطبعة الثالثة " الجزائر2.0" في شهر ماي من كل سنة بالحظيرة التكنولوجية سيدي عبد الله بالجزائر برعاية وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وبالشراكة الرسمية مع الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية، يدخل هذا الحدث في إطار استراتيجية الجزائر الإلكترونية وهدفه الرئيسي الانتقال بمجتمعنا نحو مستقبل رقمي.هذا الموعد الهام هو ملتقى دولي يجمع المحترفين في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال والأنترنت WEB 2.0.

– تمويل عمل التضامن الصحي للأطباء بالمستشفيات بالصحراء سواء كانوا أطباء متطوعين جزائريين أو أجانب.

– تنظيم حملة فحص سرطان الثدي لموظفات أوراسكوم تيليكوم الجزائر.

– المساعدة في عملية بناء مركز استقبال المرضى المصابين بالسرطان تديره جمعية بدر.

– تنظيم مسابقة المؤسسات الفتية في إطار "الندوة الدولية فكرة" التي تمت رعايتها من طرف أوراسكوم تيليكوم الجزائر، أين تلقت 10 مؤسسات فتية جزائرية جوائز في "تحدي جيزي للمؤسسات الفتية " أين حصلت على عام من التدريب المهني إضافة إلى دعم مالي.



– في إطار رعاية الجامعات أبرم جيزي منذ عام 2009، 18 شراكة مع الجامعات الرائدة من جميع أنحاء الجزائر، تخص عدة مجالات متعلقة بتمويل التظاهرات العلمية وتأطير الباحثين وتشجيع الإبداع العلمي الجامعي.

الخلاصة :

من خلال ما تم تناولناه في هذه الدراسة برز جلياً أن من أهم العناوين التي بدأت تركز عليها إدارة الأعمال الدولية هي موضوع العلاقة بين الاستثمار الأجنبي المباشر ممثلا بالشركة الأجنبية والشركات التابعة لها والمجتمع المستقبل لها، حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات الآن بمثابة الاتجاه السائد، بعد أن كانت استعراضاً لفعل الخير في السابق. إلا أن عدداً قليلا من الشركات يمارسها بصورة جيدة، ففي عصرنا هذا (عصر العولمة، والاندماجات الضخمة) تتفاقم المشكلات الاجتماعية وتطفو إلى السطح تناقضاتٌ وأزماتٌ كانت مجهولةً لم تنجح إجراءات سابقة في السيطرة عليها ومعالجتها.

لقد تطور الهدف الاجتماعي الذي تهدف إليه الشركات الأجنبية، ولكن ضمن مطلبية المجتمعات المستقبلة، وباتت تشكل أحد أهم القضايا والمحاور في قبول الاستثمار الأجنبي ورفضه خاصة من خلال ما دأبت بعض المنظمات ومنها المنظمة الدولية للتقييس من إرساء لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية عن طريق إصدار المواصفة الايزو26000 كآلية تسترشد بها المنظمات لتبني مسؤوليتها الاجتماعية. ولقد حاولنا في هذه الدراسة الإشارة إلى أهمية التزام الشركات الأجنبية بهذه المواصفة مما يساعدها على ممارسة نشاطها بأريحية في البلدان المستقبلة مع تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

كما لاحظنا من خلال عيينة الشركات الأجنبية في الجزائر مدى تباين الإلتزمات الإجتماعية بين مختلف الشركات سواء تعلق الأمر بالعاملين أو البيئة أو العمل الخيري وهذا ما يتطلب في المستقبل الوقوف على توجيه أكثر في هذا المجال كإنشاء مرصد وطني للمسؤولية الإجتماعية من شأنه متابعة الآداء الإجتماعي للشركات الأجنبية، ولا سيما تقوية التعاقد الإجتماعي بين هذه الشركات وباقي الأطراف كالحكومة، المجتمع المدني والمستهلكين.

فهرس المصادر والمراجع:

1) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، "**كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة**"، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف/ 2004.

2) رقية عيران، "**المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الواجب الوطني الاجتماعي والمبادرات الطوعية**"، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع العربي www.Arabvolunteering.org.



3) موسوعة ويكيبيديا.

4) إياد محمد عودة، "**قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية**"، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج لبرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.

5) صالح السحيبانى، "**المسؤولية الاجتماعية ودورها فى مشاركة القطاع الخاصفى التنمية حاله تطبيقية على المملكة العربيةالسعودية**"،المؤتمر الدولى حول "القطاع الخاص فى التنمية: تقييم استشراف" بيروت، لبنان ،23-25 مارس 2009.

6) نهالا لمغربل ، ياسمين فؤاد،"**المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر :بعض التجارب الدولية**"، ورقة عمل المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ديسمبر 2008.

7) الأسرج، حسين عبد المطلب، "**دراسة المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي المباشر– المتمثل في الشركات متعددة الجنسية ودورها في مساندة المشروعات الصغيرة**"، بحث مقدم إلى الجمعية المصرية للتشريعات الصحية والبيئية ضمن فعاليات مؤتمرها الخمسين" هموم بيئية للحل" خلال الفترة 5-6 جويلية 2009م.

8) عيسى محمد الغزالي،"**المسؤولية الاجتماعية للشركات، سلسلة جسر التنمية**"، الإصدار رقم 90 ،المعهد العربي للتخطيط، الكويت، فبراير 2010.

9) سرمد كوكب الجميل، "**الاتجاهات الحديثة في مالية الأعمال الدولية**"، الطبعة الأولى، الجبيهة – الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2001.

10) محمد عادل عياض، "**المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني**"، ملتقى الاقتصاد التضامني، 2005/05/12، جامعة تلمسان.

11) طاهر محسن المنصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "**المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع**" ، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008.

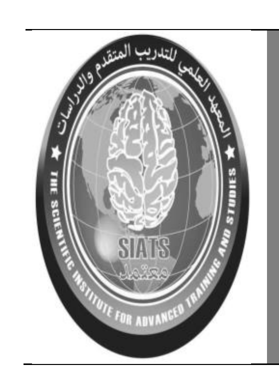
12) Davis. K.*Can business Afford to Ignore responsibilities*, California management review 2.

13) متاح على الموقع الرسمي لشركة تويوتا بالجزائر : http://www.toyota-algerie.com/

14) متاح على الموقع الرسمي لمجمع لافارج بالجزائر : http://www.lafarge.dz/wps/portal/dz/2_2_2-ecologie-industrielle

المسؤولية الإجتماعية: متاح على الموقع الرسمي لمجمع أوراسكوم جيزي بالجزائرhttp://www.djezzy.co





SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 1، المجلد 2، كانون الثاني 2016م.

e ISSN 2462-1730

THE PROCESS OF TRANSFORMATION LEADERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF CIVILIZED MECHANISMS

الآليات العملية للقيادة التحويلية في التنمية الحضارية

د. حمدي خشان

ICHC للدراسات والاستشارات

ماليزيا /كوالالمبور

benaah @hotmail.com

1437هـ –2016م



ARTICLE INFO
Article history:
Received 1/11/2015
Received in revised form
15/11/2015
Accepted 1/12/2015
Available online 15/2/2016
Keywords:
Insert keywords for your paper

ملخص

يقدم البحث في طياته اليات عملية للقيادة التحويلية بوصفها إطار تطبيقي للوصول الى التنمية الحضارية بالاعتماد على دراسة تاريخ الأمة الاسلامية والاستفادة من القادة القدوة في بناء نموذج للتنمية وتأتي إشكالية البحث من قلة النماذج الاسلامية التي تحاكي الماضي المشرق للنموذج الاسلامي والنماذج الحديثة في القيادة وارتباطها بالتنمية الحضارية كما ويأتي أهمية البحث من كونه يقدم الرؤيا الاستراتيجية للتنمية الحضارية عن طريق بناء نماذج قيادية تنسجم مع روح العصر وتحاكي المستقبل ولديها المعرفة التركيبية بالتاريخ وبنية النهضة فيه وقد اعتمد البحث على فهم النماذج ومحاكاتها وبناء نموذج جديد منسجم مع الشكل الجديد للقيادات المعاصرة مع الحفاظ على الهوية الإسلامية , وكانت منهجية البحث وصفية تاريخية مكتبية وارتكزت على خبرة الباحث وتجربته العملية في مجال البحث ويخلص البحث الى اثبات الفرضيات الاولية وبناء اليات عملية تطبيقية للقيادة وكانت النتائج النهائية تركز على أهمية الارتباط بين الرؤية والاستراتيجية والتطوير والتقييم كأساس في القيادة التي تستطيع القيام بالتنمية الحضارية وتحافظ عليها

Abstract

The research ***about the Practical mechanisms of transformational leadership process as a practical framework to reach cultural development based on the study of the history of the Islamic nation and making use of the leader's example in building a model for development. The research Problematic issues is that a few of the Islamic models that simulate past Orient Islamic model and modern models of leadership and its relation to the cultural development. The importance of the research that it offers a strategic vision for the development of civilization by building leadership models that are consistent with the modern times and simulate the future and has a constructive knowledge of history and its growth structure.***

The research base on the understanding of the models, simulation and building a new



model in consistent with the new modern leaders while maintaining the Islamic identity, The research methodology is descriptive, historical , clerical and based on researcher experience and his work experience in the research field.

The study concludes to prove the initial hypotheses and constructing leadership Practical mechanisms and the final results were focused on the importance of the connecting the vision, the strategy, the development and assessment as a basis for leadership that can achieve and maintain the cultural development and growth.

المقدمة

الحمد لله ربّ العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد قائدنا ونبينا، وعلى آله وصحبه الكرام، وبعد:

إن نبينا محمد(ص) هو سيد القادة وقائد السادة، دعوته وسيرته وأخلاقه هي الأسوة والقدوة لتربية كل جيل، وقيادة الدنيا.

وقد خرّج النبي (ص) علماء ورجال وقادة، ليسوا كأي قادة، استعلوا على الدنيا وحطامها الفاني، فاستقر المجتمع وبنيت أعظم حضارة في التاريخ.

فلا تصلح المجتمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعها جلباً للخير والمكارم، ودفعاً للشر والرذائل من غير استئثار أو ظلم أو إهمال.

فالقيادة شأنها عظيم وخطير في الوقت نفسه، حتى عدّ البعض ضعف القيادة من أعظم مشاكل المسلمين المعاصرة وقد قيل: المسلمون إلى خير ولكنّ الضعف في القيادة، فالقيادة شطر القضية، وشطرها الأخر الأمة بمجموع أفرادها، وفي الحديث: «إن الله ليزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن»[1].

وقد انتشرت اليوم مدارس في العالم تخرّج القادة مثل: (المدرسة الوطنية للإدارة العامة INA) في فرنسا، ومن خلال اطلاعي على مناهجها كوني مدرس لمادة الإدارة الرشيدة لفرعها في سوريا مع وزارة التعليم العالي السورية، فقد رأيت ما يقدموه لهؤلاء الشباب، وأكثره موجود لدينا ونحن بحاجة له، وأن أمتنا الإسلامية حريٌّ بها أن تسير على درب قادتنا العظام وسلفنا الصالح، لنعيد مجد أمتنا، ونصل إلى أهدافنا، وذلك بدراسة القيادة في الإسلام، وكيف لها أن تكون تحويلية لتبني حضارة إنسانية.

فموازين القيادة الحقة محفوظة في كتاب الله عز وجل وسنة رسول الله الكريم، لا تتعداها لغيرها، وبها أصبحت أمة جاهلية أعظم الأمم.

(1) الخطيب البغدادي، تاريخ بغداد، مج4، ص107، من طريق الهيثم بن عدي، وإسناده ضعيف لأن الهيثم بن عدي متروك، وأخرجه ابن عبد البر في التمهيد، مج1، ص117، من طريق القاسم عن عثمان بن عفان بسند منقطع، وإسناده ضعيف أيضاً.



وإذا كنا أصبحنا ضعفاء فهذا لا يمنعنا من النهوض، والأخذ بالأسباب لوراثة الأرض بالحق والعدل، وهذا يتطلب منا إيجاد المسلم القائد لنفسه أولا وللآخرين بعد ذلك؛ حيث تتوافر فيه صفة الثبات على الحق والعزة والبصيرة، وإدراك الغاية من الحياة، وكذلك العمل الصحيح، والمرونة الكافية، وقدرات أعلى على بناء الإنسان من الداخل والخارج

ومن هنا يمكن تلخيص الاليات الهامة للقيادة في بناء الحضارة الإنسانية بما يلي(2):

1. إيجاد قيادة تعمل على التوجيه بالاتجاه الصحيح، وتتولى تنظيم المجتمع، والتخطيط المتقن للمستقبل، والتنسيق المتكامل بين كل فئاته.
2. إظهار الفطرة السليمة التي فطرنا الله عليها، والتركيز على حثِّ الهمم واستنهاض العزائم، كي نكون قادة فاعلين نافعين لأنفسنا وللمجتمع.
3. زيادة العمل والتدريب والتعلم والبحث لتحقيق الريادة والنجاح، والاستمرار والتطور، لنصل لما نستحق كأمة مسلمة كانت أول من حمل النور للعالم.
4. زيادة المعرفة، وربط العلوم السلوكية والإدارية بأدلتها الشرعية لتكون العقول والقلوب أكثر اطمئناناً وقبولاً لها.

أهمية البحث بما يلي:

1. هو حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. تنمية وتدريب الأفراد وتحويلها إلى موارد بشرية تضيف قيمة للمجتمع، وتكون قدوة للأجيال القادمة.

الفصل الأول

المدخل المنهجي للبحث:

المبحث الأول: مشكلة البحث وتساؤلاتها:

بما أن الفشل يتطلب إحداث عملية التنمية اللازمة، فإن النجاح هو الآخر يتطلب إحداث التنمية وذلك في أحيانٍ كثيرة، وبالتالي فإن القوانين والنظم وحدها لا تكفي لإحداث عملية التنمية دونما وجود قادة لهم رؤية لحشد الطاقات، وتوجيهها نحو مستقبل أفضل لنقل المجتمع نقلة حضارية نحو الأمام، ليكون مجتمعاً يهدف

(2) عبيد، مجدي فاروق، القائد الذي ضل الطريق، دار النشر الوطنية، مملكة البحرين، المنامة، ط1، 2012م، ص: 233.



للوصول للاستقرار المتوقع بعد التنمية، بل ليكون مجتمع يتطور دائم بوجود قيادة تحويلية على كافة المستويات، وهذه الدراسة ليست إلا محاولة لتقديم اليات عملية للقيادة التحويلية نحو إحداث التنمية، وبالتالي فإنها تحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

1-ما مدى تأثير الرؤية للقيادة التحويلية في التنمية الحضارية

2- كيف يتم بناء استراتيجي ورؤيا للقيادة التحويلية؟.

3- كيف تتم عملية التطوير للقيادات مع نفسها ومع الآخرين؟.

4-ما هي أهمية التقييم وكيف تتم للقيادات من أجل التنمية

المبحث الثاني: مبررات اختيار البحث:

إن المطَّلع على شؤون أمتنا الإسلامية ليرى أنه بات من الضرورات الملحة الوقوف على واقعنا القيادي والإداري، والنظر في دقائقه وتفصيلاته للخروج باستراتيجيات عساها إن طُبِّقَت تؤدي ولو الجزء اليسير من الأصول الصحيحة للقيادة الحقة وهذا ما دعا الباحث لاختيار هذا الموضوع والبحث فيه ومن هذه الاستراتيجيات والأصول.

المبرر العلمي:

- يعد مفهوم (القيادة التحويلية) من المفاهيم والمصطلحات التي أفرزتها ثقافة العصر وبالتالي أصبحت متداولة وما هذه الدراسة إلا توضيح لهذا المصطلح الحديث علمياً والعميق تاريخياً، فإن كانت القيادة تقتصر في زمن غابر على قيادة الجيش فإنها اليوم تعبر عن الإداري القائد القادر على قيادة مؤسسة اجتماعية والوصول بها لأعلى المستويات وهذا نعبر عنه بـ (القائد التحويلي).

وينطلق من هذا المبرر العلمي مبررات فرعية هي:

1. تصحيح المفاهيم الخاطئة عن الإسلام والقيادة الإسلامية والمسلمين.

2. توضيح الرؤية الإسلامية للقيادة.

3. توجه القيادات الفكرية والإدارية الإسلامية نحو هذه المفاهيم.

4. فقر المكتبة العربية عامة والإدارية خاصة، بدراسات تعتمد الأدلة الشرعية أساساً لاستخلاص السمات والصفات القيادية ولتكون مرشداً في وضع النماذج السلوكية للقادة التحويليين.

كما كان للدراسة مبررات ذاتية هي:



1. لتطوير عمل الباحث في التدريب القيادي ودعم تخصصه السابق في التدريب الإداري كونه حاصل على عضوية البورد الأميركي في التدريب الإداري والزمالة في علوم الإدارة وعضوية جمعية الموارد البشرية بالإضافة إلى دبلوم التأهيل التربوي.

2. تخصص الباحث في مجال القيادة من جامعة الإمام الأوزاعي(3).

المبحث الثالث :أهداف البحث:

الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو التعرف على اليات القيادة التحويلية في التنمية الحضارية وذلك من خلال:

1- التعرف إلى مدى توافر سلوك القيادة التحويلية لدى القادة والمدراء.

2- التعرف إلى مدى الاختلاف في تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التنمية.

3- المساهمة في بناء تأصيل نظري فيما يتعلق بموضوع القيادة التحويلية ومساهمتها في التنمية الحضارية، على اعتبار ندرة الأبحاث العربية التي تصدت لهذا المفهوم.

4- محاولة الكشف عن بعض المعوقات والمحددات التي تعترض عمل القادة أثناء عملية التنمية، وتقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في عملية الدفع باتجاه التنمية الحضارية.

المبحث الرابع :فروض البحث:

وتأسيساً لما سبق من عرضٍ لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها وصولاً إلى أهميتها وأهدافها يمكن وضع فرض يقود الدراسة من بدايتها وحتى نهايتها هو الآتي:

-الفرضية الرئيسية : يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الاليات العملية للقيادة التحويلية والتنمية الحضارية.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين وجود الرؤيا والعملية القيادية للتنمية .
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين وجود الاستراتيجية والعملية القيادية للتنمية.
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين وجود التطوير المستمر والعملية القيادية للتنمية.
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين وجود التقييم المتكامل والعملية القيادية للتنمية.

(3) هي منسوبة للإمام الأوزاعي، وهو عبد الرحمن بن عمرو بن يحمد الاوزاعي أبو عمرو (88 – 157هـ = 707 – 774م) إمام الديار الشامية في الفقه والزهد، وأحد الكتاب المترسلين، ولد في بعلبك، ونشأ في البقاع، وسكن بيروت وتوفِّي بها، وعُرِضَ عليه القضاء فامتنع. الذهبي، سير أعلام النبلاء، تحقيق: شعيب الأرناؤوط، محمد نعيم العرقسوسي، مؤسسة الرسالة/ بيروت، ط9/1413هـ، 107/7.



المبحث الخامس :أهمية البحث:،

لكل دراسة أهمية علمية تبرر للباحث العمل بها، وتتجلى أهمية الدراسة الراهنة بعدة نقاط هي الآتي:

1- قلة الدراسات والأبحاث الموجودة في المكتبة العربية، وخاصةً فيما يتعلق بموضوع القيادة التحويلية، هذا بالإضافة لربط هذا المفهوم بمفهوم آخر حيوي وهام، ألا وهو التغيير، حيث الدراسة ملء فراغ بالمكتبة الإسلامية.

2- تتناول الدراسة العنصر البشري، والذي يلعب دوراً هاماً وحيوياً، سواءً على مستوى القيادة التحويلية أم على مستوى التأثير في إحداث عملية التغيير.

3- ترتبط الدراسة بالجانب العملي، وذلك من خلال وضع الأسس العملية الواجب توفرها بالقادة وكيفية تطبيقها.

المبحث السادس :منهج البحث :

لقد اعتمد الباحث خلال دراسته على المنهج الوصفي التحليلي(4) حيث يتناسب والدراسة الراهنة، من حيث الوصف الدقيق للظاهرة، وتقديمها كمادة علمية يمكن الاستفادة منها في إسقاطها على الواقع، وبناء دراسات مستقبلية عليها بالاستعانة بالمنهج التاريخي(5)، الذي يصف الأحداث التي وقعت في الماضي وصفاً كيفياً، ويتناول رصد عناصرها وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها، والاستناد على ذلك الوصف في استيعاب الواقع الحالي، وتوقع اتجاهاتها المستقبلية القريبة والبعيدة.

المبحث السابع :الدراسات السابقة:

هناك دراسات شبيهة في بعض تفريعات الدراسة، ذُكِرَت أثناء الحديث عن هذه التفريعات، ومن هذه الدراسات الشبيهة: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وهي رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، في جامعة نايف في السعودية، وهي دراسة مسحية على العاملين المدنيين في إحدى وزارات الدولة السعودية، وتحدثت عن العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين، وتوافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين، وركزت الدراسة على بيان العلاقة بين نمط القيادة التحويلي ومدى توافر القدرات

---

(4) يعتبر هذا المنهج مظلة واسعة ومرنة قد تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية، مثل: المسوح الاجتماعية، ودراسة الحالات التطويرية والميدانية وغيرها، » (أحمد، سعيد مرسي، تطور الفكر التربوي، ط10، عالم الكتب، القاهرة، 1986م، ص96-97).

(5) المنهج التاريخي عبارة عن : «إعادة الماضي بواسطة جمع الأدلة وتقويمها، ومن ثم تمحيصها وأخيراً تأليفها، ليتم عرض الحقائق أولاً عرضاً صحيحاً في مدلولاتها وفي تأليفها، وحتى يتم التوصل حينئذٍ إلى استنتاج مجموعة من النتائج ذات البراهين العلمية الواضحة» (أحمد، سعيد مرسي، تطور الفكر التربوي، ط10، عالم الكتب، القاهرة، 1986م، ص96-97).



الإبداعية للعاملين، وغيرها من الدراسات التي ذُكِرَت في موضعها.

كذلك دراسة بعنوان علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، وهي أيضاً رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية في الجامعة الإسلامية في غزة، وهدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة.

المبحث الثامن : تعاريف مصطلحات البحث :

وتحدد مصطلحات الدراسة الراهنة بالآتي:

1.تعريف القائد:

بعبارة مبسطة: هو الشخص الذي يستطيع التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف(6).

2– القيادة:

لغةً: القَوْدُ : نقيض السَّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، والسوق من الخلف، والاسم من ذلك كله القيادة(7).

أما اصطلاحاً: فهي نشاط وفعالية تحتوي على التأثير على سلوك الآخرين كأفراد وجماعات، نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة.

3– القيادة التحويلية:

هي السعي لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة أو طرق العمل، فالقائد التحويلي يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، حيث لا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي، وبدون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء(8).

حيث أصبح مصطلح التحويلي والإجرائي أساس لدراسة القيادة، وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة... وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية عام (1978) وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين ينون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج(9).

(6)العدلوني، محمد أكرم وسويدان، طارق، القيادة في القرن الحادي والعشرين، دار ابن حزم/ بيروت، 2002، ص17.

(7) ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ط1، مادة (قود).

(8) مصطفى، أحمد سيد: سلوك الناس في العمل "رؤية معاصرة"، القاهرة، 2001، ص316.

(9) العواشز، عبد الله: القيادة متكاملة الجودة، الناشر الإبداع الفكري، الكويت، ط1، 1431هـ– 2010، ص 17.



وعُرِّفت القيادة التحويلية بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالأخر، للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"[10]، كما عرفت في مواقع أخرى على أنها نمط من أنماط القيادة والتي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين، وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة.

فهي القيادة التي تضع رؤية لمنظماتها، وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل.

وهي أيضاً: «عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط، وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم، والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد، وقد يكون ذلك اتجاهاً عاماً مثل نشر الدعوة الإسلامية في العالم، أو اتجاهاً محدداً مثل عقد مؤتمر يتناول قضية معينة، ومهما كان الأمر، فإن الوسائل والغايات يجب أن تخدم المصالح الكبرى للناس المعنيين حاضراً وعلى المدى البعيد».

ويمكن فهم ظاهرة القيادة بناءً على المفاهيم الأساسية التالية:

–القيادة قوة تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة مبهمة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حددها القائد.

– هي قوة تتفاعل أخذاً وعطاءً مع محيطها وبيئتها وجوها الذي تعمل فيه فهي لا تتحرك في الفراغ، وإنما حسب المعطيات القائمة.

– هي قوة دائبة الفعالية والحركة لا تتوقف، قد ترتفع درجة نشاطها وكثافتها ومداها، وقد تنخفض لكنها لا تهمد.

– القيادة توظيف المبادئ والوسائل والأساليب من أجل غايات واضحة، وعلى نحو محدّد ومتسق[11].

4– التنمية: جاء لفظ التنمية من النماء والزيادة، وهنا يقصد به زيادة مدارك الفرد النفسية والاجتماعية والفكرية والروحية، للوصول به إلى مستوى الفاعلية والأداء العالي.

والتنمية هي: «مجموعة من البرامج التي تتناول تطوير المهارات التحليلية والقيادية لتحسين القدرة على الإشراف والإدارة»[12].

---

(10) Burns, J. M. (1978), Leadership, Harper, New,p20.

(11)الطالب، هشام: دليل التدريب القيادي، ط3، المعهد العالي للفكر الإسلامي، واشنطن، بالاشتراك مع الدار العربية للعلوم، 2006م، ص52–53.

(12)المرجع السابق نفسه، ص11.



فالتنمية عملية شاملة ومتكاملة، تتضمن كافة الجوانب الاقتصادية والسياسية والقانونية والتجارية والزراعية والإدارية والعمرانية... المرتبطة بحياة مجتمع ما.

فالتنمية تعني عملية تحويل من حالة إلى حالة أفضل منها، وأيضاً: تعني الفعل التطويري بأشكاله المختلفة الذي يؤدي إلى رفع مستوى المجتمع من مستوى أدنى نسبياً إلى أعلى نسبياً.

مما يعني أن التنمية عملية متعددة الأبعاد، تتضمن إجراء تغيرات عملية جذرية شاملة ومتكاملة تشمل كل جوانب الحياة في المجتمع وفي هياكل الدولة: (الاجتماعية- الاقتصادية- الثقافية- السلوكية- النظم السياسية- النظم الإدارية- المؤسسات الحكومية والخاصة والأهلية ... إلخ).

والتنمية الإدارية تعنى بالتغيرات الجذرية في هياكل ونظم وأساليب عمل الجهاز الإداري، وأنماط السلوك البشري فيه، من أجل زيادة فاعلية هذا الجهاز في تحقيق أهداف التنمية.

5- **الحضارة**: هناك من يخلط بين مصطلح الحضارة civilization ومصطلح الثقافة kulter، ويمكننا القول للفصل بين المفهومين أن مصطلح الحضارة ارتبط بحالة التحضر، ويستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى أحد مراحل التصاعد في خط تطور المجتمع البشري، إذاً يمكن القول أن مصطلح الحضارة قد أطلق ليشير إلى مرحلة تطورية من مراحل تطور المجتمع البشري[13].

وتعرف الحضارة في العلوم الاجتماعية بأنها الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون الأعراف والقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع.

وأن الحضارة بأصلها اللغوي الذي يرجع إلى تكون المدن، بسبب الذي اكتسبته في العلوم التاريخية حيث تدل على المنجزات المادية[14].

6-التنمية الحضارية :هي التطور والنمو في المجالات كافة للمجتمع من الناحية الأخلاقية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية والصحية مع الحفاظ على الهوية والقيم والعادات الايجابية والتي تؤدي الى بناء أمة متقدمة على غيرها من الأمم.

الفصل الثاني

المبحث الأول: تحديد الرؤية القيادية :

– مقدمة: "تغير دور القيادة من الاستراتيجية إلى الرؤية، وكل المنظِّرين اليوم يريدون من القادة أن يركزوا على تطوير رؤية لمنظمتهم أكثر من تصميم استراتيجية للعمل، فالناس لا يتكون لديهم ارتباط عاطفي قوي تجاه الاستراتيجية،

(13) غانم، عبد الله عبد الغني، الأنثروبولوجيا الثقافية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص88.

(14) كوش، دوني، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة: قاسم المقداد، اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2002م، ص20-21.



لأنها تجيب بـ: من، ماذا، ولا تجيب عن لماذا، بينما معرفة لماذا، أكثر أهمية من معرفة ماذا، فالذين يطمحون لأدوار القيادة في هذه البيئة الجديدة يجب عليهم ألا يستصغروا عمق الحاجة الإنسانية للمعنى، إنها أكثر الحاجات الإنسانية الملحة، إنها ميل فطري لن يزول".

-المطلب الأول: تعريف الرؤية؟(15)

صورة واقعية وقابلة للتصديق لمستقبل جذاب لمنظمتك وصورة عقلية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة، أو حلم مثالي يمتد بعيداً.

-المطلب الثاني :تحديد الرؤية(16):

يتم تحديد الرؤية من خلال:

1)فهم الواقع والوضع الحالي للمنظمة:

- ما العمل الذي نحن فيه؟.
- ما هي الرسالة الحالية؟.
- ما هي القيمة التي أضفناها للمجتمع؟.
- ما هي طبيعة المجال الذي نعمل فيه؟.
- ما هو التميز للمنظمة عن غيرها؟.
- ما المطلوب للوصول إلى النجاح؟.

2) ألية العمل:

ويتم من خلال الاجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي القيم والثقافة التنظيمية السائدة الآن؟.
- ما هي نقاط القوة والضعف في عمل المنظمة؟(17).

- المطلب الثالث :تدقيق الرؤية:

1)فحص الواقع ورسم حدود الرؤية:

- من هم أكبر المساهمين والمتأثرين بالمنظمة؟.
- وما هي احتياجاتهم؟.
- وهل تم استيفاؤها؟.

---

(15)بوسنر، كوزس، القيادة تحد، مرجع سبق ذكره، ص139–141 بتصرف.

(16) المرجع نفسه، ص164–165، بتصرف.

(17)بوسنر، كوزس، القيادة تحد، مرجع سبق ذكره، ص163 بتصرف.



- كيف نعين الحدود للرؤية الجديدة:
- ما هي الحدود الزمانية والمكانية والاجتماعية لرؤيتك؟.
- ماذا يجب أن تنجز الرؤية؟.
- وكيف ستقيس نجاحها؟.
- ما هي القضايا الحساسة التي يجب أن تتصدى لها رؤيتك؟.

2) تأسيس محتوى الرؤية، وتحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية المستقبلية:

- ما هي التطورات المستقبلية المؤثرة على الرؤية؟
- ما هي نوعية التغيرات الكبرى المتوقعة في نوعية الاحتياجات والرغبات التي تلبيها المنظمة؟.
- ما هي التغيرات المتوقعة في تشكيلة المتأثرين؟.
- ما هي التغيرات الكبرى المتوقعة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة في المستقبل؟.
- حدد طرق للتعامل مع هذه المتغيرات مع ترتيبها حسب الأولوية في إمكانية الحدوث(18).

– المطلب الرابع :اختيار الرؤية:

شروط اختيار الرؤية:

- أيها تنسجم مع معايير الرؤية الجيدة؟ و هل الرؤية تقودك نحو المستقبل؟.
- هل ستؤدي لمستقبل أفضل للمنظمة؟.
- هل تتناسب مع تاريخ وثقافة وقيم المنظمة؟.
- هل تلهم الحماسة وتشجع على الالتزام؟.
- هل تعكس تفرد المنظمة وتميزها ومبادئها؟.
- هل هي طموحة بما فيه الكفاءة؟(19).

المبحث الثانيً: بناء استراتيجيات عملية للقيادة :

الاستراتيجية هي الخطة المنهجية والخطوات التتابعية لتحقيق الأهداف والوصول للرؤيا وبالتالي هي الية تنظيمية للتنمية الحياتية

والإسلام هو النظام الأفضل للحياة، فهو يلبي حاجات الإنسان المختلفة، الأساسية والهامشية، صغيرها وكبيرها، ولا يترك أدنى مجال إلا وأعطى له الحل الأمثل والأسلوب الأفضل والعناية الفائقة.

من هذا المنطلق يؤكد الإسلام على مسألة (القيادة) باعتبارها الرائدة في ترجمة النظام الإسلامي إلى واقع

(18) بوسنر، كوزس، القيادة تحد، مرجع سبق ذكره، ص166–167 بتصرف.

(19) المرجع السابق نفسه، ص145.



الحياة، فهي المسؤولة قبل غيرها، ومراقبة من مختلف الجهات، ولأهمية القيادة في الإسلام حددت المهام بدقة، ووضعت الشروط والمواصفات لكل قائد.

فالإسلام له قادة، وأسلوب في القيادة لم يعرفهما بالصورة الصحيحة العالم من قبل... وإلى العصر الحاضر.

فقادة الإسلام من ضمن الناس (أنفسهم في النفوس، وآثارهم في الآثار، وقبورهم في القبور، لا استعلاء لهم ولا كبرياء، ولا امتياز في ملبس، أو مشرب، أو مَنكح، أو مركب، أو ما أشبه.

المبحث الثالث: التطوير المستمر للقيادة:

حتى تتمكن القيادة من تطوير نفسها وبالتالي تطوير المجتمع الذي تنتمي إليه عليها أن تراعي أثناء أدائها لمهامها عدداً من المسائل التي تشكل الأسس العملية للقيادة الناجحة،

– **المطلب الأول :أسس تطوير القيادة** [20]:

1) **اختيار الاستجابة:** وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً، ولا تتهرب من المسؤولية أبداً، وهذا سيعطيك درجة من الحرية، وكلما مارست هذه الحرية أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك، وتكون مُمسِكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

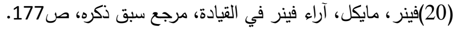
2) **وضوح الغاية عند البدء بالعمل وقبله:** يعني ابدأ ونظرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي، وسجن الخبرة، وضيق الذاكرة.

3) **ترتيب الأعمال حسب أهميتها:** وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإدارة، وضبط الإرادة، فلا تجعل تيار الحياة يسيِّرك كيفما سار، بل اضبط أمورك، وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أمراً ملحاًّ الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.

4) **العمل على أساس الطرفين الرابحين:** أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق، عظيمة المدارك، تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح والندرة.

5) **السعي نحو الارسال والاستقبال الصحيح:** وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر، فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد، بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.

6) **العمل على الشراكة مع الآخرين:** فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات والفروقات بيننا، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابح للطرفين، لا موقف الرابح والخاسر.



(20)فينر، مايكل، آراء فينر في القيادة، مرجع سبق ذكره، ص177.

7) شحذ القدرات: ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة، وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا تقدم؛ لأنه سوف يتأخر حتماً[21].

8) المثابرة: تتطلب القيادة المثابرة ليس فقط في التنفيذ، بل أيضاً في مكافأة التقدم في عملية الجودة. ويمكن التعبير عن المثابرة بالثبات في إعطاء المكافآت، والتقدير للسلوك الذي يعزّز الجودة، وكذلك الثبات في رفض السلوك ذي التأثيرات غير المرغوبة المعاكسة.

9)إدارة الجودة[22]:

من المؤكد أن نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على التزام كامل من الإدارة، وأيضاً على إدراك الإدارة بضرورة توفير النوع المناسب من القيادة، وتقع المسؤولية المطلقة لتحضير وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة على عاتق الإدارة وحدها، ويجب أن تخضع عملية اختيار قادة إدارة الجودة الشاملة لمقاييس دقيقة.

ويجب أن تُناط قيادة عملية تنفيذ الجودة بشخص واعٍ تماماً بالجودة الشاملة، ويفهم أن الجودة تشمل كافة الأنشطة والمهام، أي: أن الشخص الذي سيقود الجودة يجب أن تتوفر لديه الشخصية والنشاط، والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة، فبدون إعطاء مثال من خلال المثابرة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية لا يستطيع قائد الجودة أن يخلق في الموظفين الإحساس المناسب بالجودة. وتحتاج قيادة برنامج الجودة أيضاً للسمات العامة التي ترتبط بالقيادة مثل الخبرة، والمنافسة، والاستقامة، والثبات على المبدأ، والثقة العالية[23].

وبالإضافة إلى ذلك فإن القائد الجيد تتوفر لديه مهارات الاتصال مع الناس، وليكون الاتصال فعالاً يجب أن يملك القائد التحويلي مهارات الاتصال وأبسطها (التخاطب) إذ تشترك في عملية (التخاطب) ثلاث عناصر هي: (الكلمات، النبرة الصوتية، وتعبيرات الجسم)وقد تدهش إذا علمت أن دور كل عنصر من هذه العناصر الثلاثة في إيصال المعلومات هو: **7%**للكلمات، **38%** للنبرة الصوتية، **55%** لتعبيرات الجسم.

أثبت هذه النسب فريق من الباحثين البريطانيين ونشرت سنة **1970**.

يتحادث الناس بعيونهم كما يتحادثون بألسنتهم على أن حديث النواظر أفصح الحديثين لأنه يدور في

(21) فينير، مايكل، آراء فينر في القيادة، مرجع سبق ذكره، ص177 بتصرف.

(22)بيوض، إسماعيل بن عمر، دليل القائد الناجح، مرجع سبق ذكره، ص91.

(23)بوسنر، كوزس، القيادة تحد، مرجع سبق ذكره، ص118 و131 و414. بتصرف.



لغة عامة لا نحتاج في تعلمها إلى قاموس.

وإذا قالت العين قولاً وقال اللسان قولاً آخر فالصادق هي لا هو والعمدة على قولها لا على قوله.

وقد تجادل امرؤٍ في شأن فينكر أن يتكلم.

والفم كذلك يعبر عما في النفس. وقد يصمت اللسان، وتعبر الشفاه الساكنة عن الجنان فتثبت ما يكنه الضمير من حب، أو بغض، أو فرح، أو غضب، أو عتب، أو اعتذار.

فترد العينان الرسالة والأذنان غافلتان عما دار من حديث، لأن الشفاه تترجم بلسان لا تفهمه الآذان.

وعضلات الوجه معبرة، وكذلك حركة اليدين وهيئة الأصابع، والكتفين، والرأس، والجسم كلها تتكلم بلغة غير الكلمات المسموعة. وهي أكثر صدقاً من اللفظ، فإذا اجتمعت الإيماءات مع الكلمات، والنبرات، والنغمات الصوتية، اكتملت عملية التعبير.

المبحث الرابع: التقييم المتكامل للقيادات

-المطلب الأول : مقياس الكفاءة القيادية[24]:

يمكن باستخدام هذا الاستبيان تقويم الأشخاص لمعرفة مدى صلاحيتهم للقيادة. فكلما زاد عدد الدرجات التي يحصل عليها الفرد، يعني ذلك ارتفاع كفاءته القيادية.

1– الريادة: يتمتع بعضهم بمواهب مميزة للقيادة، ويكونون محط أنظار من حولهم، وكثيراً ما يحتلون مركز الصدارة، ويتوقع منهم التقدم للقيادة في أي عمل، كما نجد على الطرف الآخر أناساً يرضيهم أن يكونوا تابعين، لا تُوكَل إليهم مهام من أي نوع، بين هذين النوعين من البشر يوجد أشخاص لهم قدرات القيادة بدرجات متفاوتة، استناداً إلى ملاحظة أداء شخص معين كيف يقوم هذا الشخص مقارنة بأقرانه؟.

- قيادي من الطراز الأول (5 نقاط).
- قيادي في أغلب الأحيان (4 نقاط).
- متوسط الكفاءة القيادية (3 نقاط).
- يميل إلى الانقياد أكثر من القيادة (نقطتان).
- تابع مأمور لا يحيد عن التبعية (نقطة)[25].

2–أصالة التفكير: بعض الناس مستقلّون مبدعون في تفكيرهم، ولهم آراءهم الخاصة في معظم الأمور، فهم يحللون الأمور ، ويتوصلون إلى أفكار واقتراحات أصيلة حول منهج العمل، بينما هناك آخرون لا نصيب لهم من ذلك، وكثيراً ما يبحثون عن الحلول لدى الآخرين قبل أن يُعْمِلوا فكرهم، فاعتماد تقدير

---

(24) الطالب، هشام، دليل التدريب القيادي، مرجع سبق ذكره، ص69.

(25)الطالب هشام، دليل التدريب القيادي، مرجع سبق ذكره، ص69



الشخص بناء على ما يقوم به من أعمال

- أصيل التفكير فوق العادة (5 نقاط).
- أكثر إبداعاً من الشخص العادي (4 نقاط).
- في مستوى غالبية الناس (3 نقاط).
- يميل إلى الاعتماد على غيره في الأفكار (نقطتان).
- لا يظهر أي رغبة في التفكير الأصيل (نقطة)[26].

3- سحر الشخصية: يتمتع بعض الناس بالقدرة على إشاعة البشاشة فيمن حولهم، بينما يخلّف البعض الآخر انطباعاً سيئاً بالجفاء والاستعلاء لدى من يقابلونهم، ويلقى صاحب الشخصية البشوشة الترحيب في كل مكان، وتأتيه الدعوات من كل جانب، ويكثر أصحابه ومعارفه، بينما الشخصية المنفردة قلما يسعى إليها الناس، وغالباً ما يكون صاحبها مهملاً من الآخرين، المطلوب هنا تقويم الشخص من حيث مواقفه تجاه الناس ومواقف الناس تجاهه.

- من أكثر الناس قبولاً في المجتمع يألف ويؤلف (5 نقاط).
- يتمتع بشعبية جيدة (4 نقاط).
- متوسط يلقى الترحيب المعتدل لكنه غير متميز (3 نقاط).
- قليل الشعبية (نقطتان).
- يترك انطباعاً سيئاً لدى أغلب الناس (نقطة)[27].

4- الاتصال بالناس: بعض الناس قادر على التحدث بأسلوب يجذب اهتمام الآخرين، وعلى توصيل أفكاره بصورة تلقائية وواضحة، بينما على الضد من ذلك، هناك من يتحدث ببطء وبتردد، وبطريقة غير جذابة، وبينهما أناس على درجات متفاوتة من القدرة على التخاطب والاتصال بالآخرين، المطلوب هنا تقويم الشخص مقارنة بغيره، هل يفهم الناس ما يقول بسرعة وبسهولة؟ هل ينصتون إليه في يسر ومتعة عندما يتكلم؟.

- متحدث بارع (5 نقاط).
- فوق المتوسط في القدرة على التعبير وتوصيل الأفكار (4 نقاط).
- على مستوى أغلبية الناس (3 نقاط).
- متحدث غير جيد (نقطتان).

---

(26) المرجع السابق نفسه.

(27)المرجع السابق نفسه، ص70.



– على مستوى متدنٍّ جداً في الحديث (نقطة).

5– أمين ويمكن الاعتماد عليه: بعض الناس موثوق بهم لدى الآخرين، ويعتبرون أمناء في جميع المواقف، ويحوزون على احترام الجميع، والصورة المقابلة هو الشخص الذي لا أمانة له، ولا يمكن الاعتماد عليه في شيء، والمطلوب دراسة المرشح، وبناء على ما عرف عنه، وتحديد موقعه في ميزان الثقة والقوة مقارنة بمن حوله.

– يتمتع بدرجة عالية من احترام الناس وثقتهم (5 نقاط).
– في عداد من يُعتَمَد عليهم (4 نقاط).
– على مستوى أغلبية الناس (3 نقاط).
– يُعتَمَدُ عليه في بعض الأحيان (نقطتان).
– لا يُعَوَّلُ عليه (نقطة)[28].

–المطلب الثاني: مقياس سلوك القيادة التحويلية:

تم قياس سلوك القيادة التحويلية باستخدام مقياس (**MLQ**)[29]وقد تم تطوير هذا المقياس أكثر من مرة عن النسخة الأولى له والتي كانت عام (1985)، ففي عام (1995) تم تعديل بعض عباراته، وفي نفس العام استُخْلص من هذا المقياس مقياس القيادة متعددة العوامل الذي يقيس في أحد جوانبه سلوك القيادة التحويلية، وفي عام (1997) وُضِع المقياس بصيغته الأخيرة.

يتكون هذا المقياس من ثلاثة محاور يقيس كلاً منها جانباً من جوانب القيادة، وقد استعان الباحث بالمحور الثالث الذي يتعلق بموضوع الدراسة، وهو مقياس سلوك القيادة التحويلية الذي يتكون من (26) عبارة من (1) إلى(26)[30].

–أولا: مزايا المقياس:

1)يستند هذا المقياس إلى نظرية القيادة التحويلية، وهي تحظى بقبول عام لدى كل الباحثين.

2) تم تطوير المقياس مرات عديدة، وهذا يعني أنه خضع للكثير من الدراسات والأبحاث، والتي ذكر العديد منها في فصل الدراسات السابقة.

3) تنوع واختلاف البيئات والدراسات التي تم تطبيق المقياس فيها.

4) يعتبر مقياساً مختصراً، حيث يتكون المقياس من (26) عبارة، تعبر عن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة.

---

(28) المرجع السابق نفسه.

(29) (Multifactor Leadership Questionnaire) مقياس القيادة متعددة العوامل.

(30) Hooijberg, R., Choi, J. (2000). "From Selling Peanuts and Beer in Yankee Stadium to Creating A Theory of Transformational Leadership: An Interview with Bernard Bass". Leadership Quarterly, 11(2), pp 291- 306.



5) بلغ معدل الثبات الداخلي (كرنباخألفا) للمقياس في معظم الدراسات معدلات عالية (94%).

– ثانيا :بنود المقياس:

يتضمن المقياس أربع مجموعات من البنود، تقيس كل مجموعة منها عنصراً واحداً من عناصر القيادة التحويلية الأربعة على النحو التالي:

1) البنود من (1–5) تقيس عنصر الدفع والإلهام، ومن أمثلة العبارات التي تقيس هذا العنصر: "يزيد رئيسي من تفاؤلي بالمستقبل".

2) البنود من (6–11) تقيس عنصر التشجيع الإبداعي، ومن أمثلة العبارات التي تقيس هذا العنصر: "يشجعني رئيسي على التفكير في حل المشكلات من زوايا مختلفة وبطرق جديدة"[(31)].

3) البنود من (12–18) تقيس عنصر الاهتمام بالمشاعر الفردية، ومن أمثلة العبارات التي تقيس هذا العنصر: "يتأكد رئيسي من أن حاجاتي ورغباتي قد تحققت".

4) البنود من (19–26) تقيس عنصر القيادة الكاريزمية (تأثير القدوة)، ومن أمثلة العبارات التي تقيس هذا العنصر: "يمثل رئيسي رمزاً للنجاح والإنجاز بالنسبة لي".

نتائج البحث

1- توجد سمات للقائد تتلازم مع تمتعه بصفة القيادة وقدرته على إحداث التنمية الحضارية ومنها الرؤيا المستقبلية وسعيه للتطور المستمر وقدرته على تقييم التقدم ولديه استراتيجيات واضحة

2- في حال عدم وجود مجموعة من السمات في القائد يمكن إيجادها عن طريق اتباع نموذج لصنع القائد، وأهم خطوات هذا النموذج هي التدريب

3- في حال عدم توافر بعض السمات في القائد يمكن تدريبه عليها

توصيات البحث:

1- ضرورة دعم وتطوير تطبيق نظرية القيادة التحويلية على نطاق أوسع، وتركيز الاهتمام على القيادات التحويلية، والتي تلعب الدور الأساسي في التفاعل والمشاركة بشكل إيجابي مع العاملين، حيث إنها تجعل منهم عاملين يتجهون ليصبحوا قادة يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة والتنمية الحضارية المستدامة، والتغلب على تحديات المستقبل.

2- العمل على تعزيز وتطوير العمل بمبدأ القيادة الكاريزمية، ودعمها لدى القيادات التحويلية، كونها

---

(31) محمود محمد السيد، (2003)، "العوامل المؤثرة على تنمية القدرات الإبداعية: دراسة مقارنة على المنظمات الحكومية والخاصة والمشتركة بمدينة العاشر من رمضان"، (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة)، جامعة عين شمس العدد الثالث)، ص55– 143.



المؤثر الرئيسي في التنمية الحضارية.

3- العمل على زيادة ممارسة التشجيع الإبداعي لدى العاملين من خلال تشجيعهم على إبداء هذه الأفكار، والتفاعل مع قادتهم للوصول لاكتشاف طرق جديدة وحلول غير تقليدية للمشكلات التي تعترض العمل داخل منظومة المؤسسة.

4- زيادة اهتمام القيادات التحويلية بالعاملين، كي لا يكونوا مجرد سلطة رقابية عليهم، من خلال الاتصال بالعاملين وإثارتهم في العمل بشكل دائم، وتقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم، فهذا من شأنه بناء ثقة هؤلاء العاملين بأنفسهم وبقادتهم، مما يعني زيادة مستوى فعّاليتهم في العمل.

1- إبداء القيادات التحويلية في المجتمعات المزيد من التفاؤل، وتزويد الناس بالحيوية والنشاط، وإثارتهم بالمسؤوليات والتحديات الجديدة، وتنشيط التخيلات الذهنية، ليشعروا بقيمة وأهمية وجودهم في المجتمع، وخاصةً في القيادات الجديدة.

الخاتمة

إن مهمة القيادة صعبة، ومسؤولية كبيرة يسأل عنها الإنسان يوم القيامة، لذلك كان لزاماً على كل واحد أن يبدأ بنفسه يتعرف عليها ويقبلها ويطورها ليكون أهل للقيادة التي هي علم وفن، أي: معرفة ومهارات، وأرجو الله عز وجل التوفيق إلى بيان هذه المعارف والمهارات لصناعة قائد علمي وفق ضوابط الشرع، وليكون الفرد أمة كما كان سيدنا إبراهيم عليه السلام، وليس الأمة فرد.

وإن ما تشهده الأمة الإسلامية اليوم من عواصف فكرية داخلية وخارجية أحوج ما تكون لصناعة قادة كالذين صنعهم الرسول عليه الصلاة والسلام.

فالأمة اليوم بحاجة لأمثال أبي بكر، وعمر، وعثمان، وعلي، وخالد بن الوليد، و(أبو عبيدة الجراح)، و(طارق بن زياد) ، و (صلاح الدين الأيوبي)، وإلى قادة دعاة كمحمد عبده، وغيرهم الكثير.

للوصول إلى ذلك يجب البدء بتغيير الداخل قال تعالى: ﴿إِنَّ اللهَ لا يُغَيِّرُ مَا بِقَومٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِم﴾[الرعد: 11/13].

وذلك لن يتم حتى يكون المستقبل المراد هو الآن الذي يصنع.

وأخيراً: إن هذا الموضوع كبير جداً، وبحاجة إلى جهود متراكمة، وعمل دؤوب لإعطاء هذا الموضوع حقه.

وأسأل الله العلي العظيم السداد والتوفيق، وأن يلهمني الصواب والحق والهدى والرشاد.

وآخر دعوانا أن الحمد الله رب العالمين، والصلاة والسلام على أكرم النبيين .



. فهرس المصادر والمراجع

القرآن الكريم

ابن الأثير، الكامل في التاريخ، دار الكتب العلمية، بيروت، ط ٢/١٩٩٥م.

ابن الأثير، أسد الغابة، تحقيق: عادل أحمد الرفاعي، دار إحياء التراث العربي/ بيروت، ط1417/1هـ – 1996م.

ابن الجوزي، المنتظم، دار صادر/ بيروت، ط1358/1هـ.

ابن إسحاق، السيرة النبوية، تحقيق: محمد حميد الله، معهد الدراسات والأبحاث للتعريف.

ابن كثير، السيرة النبوية، دار الكتب العلمية/ بيروت.

ابن ماجة، السنن، تحقيق: بشار عواد معروف، دار الجيل/ بيروت، بلا تاريخ.

ابن منظور، لسان العرب، دار صادر/ بيروت، ط1.

ابن هشام، السيرة النبوية، تحقيق: طه عبد الرؤوف سعد، دار الجيل/ بيروت، ط1411/1هـ.

البخاري، الصحيح، تحقيق: د. مصطفى ديب البغا، دار العلوم الإنسانية/ دمشق، ط1413/2هـ.

الترمذي، السنن، تحقيق: أحمد محمد شاكر وآخرون، دار إحياء التراث العربي/ بيروت.

الحافظ محمد مطيع وأباظة نزار، تاريخ علماء دمشق، دار الفكر – دمشق، طبعة أولى 1986م.

الحاكم النيسابوري، المستدرك على الصحيحين، تحقيق: مصطفى عبد القادر عطا، دار الكتب العلمية/ بيروت، ط1411/1هـ–1990م.

الدرديري، عبد المنعم أحمد. (2004). دراسات معاصرة في علم النفس المعرفي. القاهرة: عالم الكتب.

الدكتور البوطي محمد سعيد رمضان، الجهاد في الإسلام، دار الفكر/ دمشق طبعة أولى 1993م.

الدكتور البوطي محمد سعيد رمضان، فقه السيرة، دار الفكر/ دمشق طبعة ثامنة 1980م.

الذهبي، سير أعلام النبلاء، مؤسسة الرسالة، بيروت، ١٩٩٤ م الطبعة العاشرة

الرافعي مصطفى، الإسلام نظام إنساني، دار مكتبة الحياة/ بيروت، طبعة ثانية.

الزّيادي، عادل. (2002). إدارة الموارد البشرية. القاهرة:كلية التجارة، جامعة عين شمس.

الزركلي، الأعلام، دار العلم للملايين/ بيروت، ط2002/15م.

الزيلعي، نصب الراية، تحقيق: محمد يوسف البنوري، دار الحديث/ مصر، 1357هـ.

السباعي مصطفى، الاستشراق والمستشرقون، المكتب الإسلامي/ بيروت طبعة ثانية، 1979م.

السحمراني أسعد، الأخلاق في الإسلام، دار النفائس/ بيروت، طبعة أولى 1988م.

السحمراني أسعد، الإعلام أولاً، دار النفائس/ بيروت، طبعة أولى 1994م.

السيد محمود محمد، (2003)، "العوامل المؤثرة على تنمية القدرات الإبداعية: دراسة مقارنة على المنظمات الحكومية والخاصة والمشتركة بمدينة العاشر من رمضان"، (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة)، جامعة عين شمس العدد الثالث).

السيوطي جلال الدين، وجلال الدين المحلي، تفسير الجلالين، إعداد وتنسيق مصطفى قصاص، دار العلم للملايين – بيروت 1990م.

السيوطي، تاريخ الخلفاء، نقحة وعلق عليه: محمود رياض الحلبي، دار المعرفة، بيروت، ١٩٩٦م.

الطبراني، المعجم الأوسط، تحقيق: طارق بن عوض الله بن محمد، عبد المحسن بن إبراهيم الحسيني، دار الحرمين/ القاهرة، ط1415هـ.

الطبراني، المعجم الصغير، تحقيق: محمد شكور محمود الحاج أمرير، المكتب الإسلامي، دار عمار/ عمان، ط1405/1هـ – 1985م.

الطبري، تاريخ الأمم والملوك، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٩١ م، الطبعة الثالثة.

العامري أحمد، (2002)، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية (الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية).



العدلوني محمد أكرم وسويدان طارق، (2002) القيادة في القرن الحادي والعشرين، دار ابن حزم/ بيروت.

الغزالي محمد (أبو حامد)، إحياء علوم الدين، مطبعة مصطفى البابي الحلبي/ القاهرة 1939م.

الغزالي محمد، تراثنا الفكري في ميزان الشرع والعقل/ بيروت، دار الشروق، طبعة أولى 1991م.

القاضي فؤاد، (1997). إدارة التغيير. القاهرة: المطبعة العثمانية.

القلقشندي، قلائد الجمان، دار إحياء التراث العربي/ بيروت.

المصري محمد أمين، المجتمع الإسلامي دار الأرقم الكويت الطبعة الرابعة 1406هـ 1986م.

النجار، محمد عدنان. (1995). إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي. دمشق: منشورات جامعة دمشق.

الهويدي فهمي، أزمة الوعي الديني، دار الحكمة اليمانية/ صنعاء اليمن، طبعة أولى 1988م.

الهيثمي، مجمع الزوائد ومنبع الفوائد، تحقيق: عبد الله درويش، دار الفكر، ط1412هـ.

الواقدي، المغازي، تحقيق: محمد عبد القادر أحمد عطا، دار الكتب العلمية/ بيروت، ط1/1424هـ - 2004م.

الوهاب علي، (2000)، بناء فريق العمل خطوة على طريق النجاح، (بور سعيد: دار التوزيع والنشر الإسلامية).

أبو الحسن علي الندوي، رجال الفكر والدعوة في الإسلام، مطبعة جامعة دمشق، 1960م.

أبو الحسن علي الندوي، روائع إقبال، دار الفكر/ دمشق، 1960م.

أبو الحسن مسلم بن حجاج النيسابوري، صحيح مسلم؛ تدقيق محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء الكتاب العربي، طبعة أولى، 1956م.

أبو المجد أحمد كمال، رؤية إسلامية معاصرة إعلان مبادئ دار الشروق/ القاهرة، بيروت، طبعة أولى 1991م.

أبو المجد محمد جمال، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية.

أبو حيان الأندلسي، البحر المحيط، مطبعة النصرة الحديثة/ الرياض.

أبو خليل شوقي، الإسلام في قصص الاتهام، دار الفكر/ دمشق طبعة خامسة 1982م.

أبو داود، السنن، تعليق: عزت عبيد الدعاس- وعادل السيد، دار ابن حزم/ بيروت، ط1/1418هـ.

أبو عبد الرحمن بن شعيب النسائي، سنن النسائي؛ تدقيق وترقيم عبد الستار أبو غدة، مكتبة المطبوعات الإسلامية/ حلب 1986م.

أبو عبد الله محمد بن أحمد الأنصاري القرطبي، دار التراث العربي/ بيروت 1985م.

توفيق برو،تاريخ العرب القديم، دار الفكر، دمشق.

الفتح الكبير في ضم الزيادة إلى الجامع الصغير، المؤلف : جلال الدين عبد الرحمن بن أبي بكر السيوطي، دار النشر دار الفكر، بيروت / لبنان - 1423هـ - 2003م، الطبعة : الأولى، تحقيق : يوسف النبهاني، ج 3 .

حافظ إجلال، وآخرون. (2003). الإدارة الأصول والأسس. القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس.

حسن أيوب، السلوك الاجتماعي في الإسلام، دار البحوث العلمية - الكويت، طبعة رابعة 1985م.

خطاب عايدة، (1999). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة: كيلوباترا للطباعة، الطبعة الثانية.

خطاب عايدة، السيد محمود وآخرون. (2001). العلوم السلوكية. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.

خطاب محمود، الرسول القائد، دار الفكر/ بيروت.

خير الدين حسن، السيد محمود، وآخرون. (بدون تاريخ). العلوم السلوكية. القاهرة: مكتبة عين شمس.

د. ياسر العيني، ما فوق الذكاء العاطفي حلاوة الإيمان - دمشق دارا الفكر 2005م.

ديب بسام، لايل سوسمان، الخطوات الذكية للمسؤولية، ترجمة وطباعة دار جرير 2007 م.

راوية حسن، (1999). السلوك في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

زرزور عدنان، تداول الأيام لا نهاية التاريخ، دار البشير، مؤسسة الرسالة/ عمان 1999م.

سعيد يس عامر، (2000). البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مركز وايد سيرفيس.

سلامة، سهيل فهد، إدارة الوقت، من منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية سنة 1988م، عمان.



سيد الهواري، (2000)، الإدارة "الأصول والأسس العلمية للقرن 21"، (القاهرة: عين شمس).

سيد الهواري، (2001). ملامح مدير المستقبل. القاهرة: حقوق التأليف والطبع محفوظة للمؤلف. توزيع مكتبة عين شمس. الطبعة الثالثة.

سيد قطب، في ظلال القرآن، دار إحياء التراث العربي/ بيروت طبعة خامسة 1967م.

شاكر محمود، التاريخ الإسلامي،، المكتب الإسلامي، بيروت، ١٩٩١ م، الطبعة السابعة.

طالب هشام، دليل التدريب القيادي، دار العربية للعلوم، المعهد العالي للفكر الإسلامي/ لولايات المتحدة الأمريكية، فرجينيا، الطبعة الأولى 1994م.

عبد الباقي صلاح الدين محمد، (2004). السلوك الفعّال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

عبد اللطيف عبد اللطيف، (1999). العلوم السلوكية في التطبيق الإداري. دمشق: منشورات جامعة دمشق.

عبد الله ناصح علوان، تربية الأولاد في الإسلام، دار إحياء التراث العربي/ بيروت، طبعة ثالثة 2004م.

عمارة محمد، الإمام محمد عبده مجدد الإسلام، المؤسسة العربية للدراسات والنشر/ بيروت، طبعة أولى 1981م.

فياض كفاح، حكاية كفاح، دبي ط الأولى 2005.

كين ثورن وديفيد ماكيي، كل ما تريد أن تعرفه عن التدريب، ترجمة مكتبة جرير، ط1، 2001، السعودية

مبيض عبد الله، هكذا ظهر جيل صلاح الدين وهكذا عادت القدس/ دار القلم للنشر والتوزيع/ الإمارات العربية- دبي، الطبعة الرابعة 2005م.

محسن أحمد الخضري، (1997). إدارة التغيير. القاهرة: الدار الفنية للنشر والتوزيع.

محمد أكرم عدلوني، إدارة الذات.

مرسي خليل نبيل، (1996). التخطيط الاستراتيجي. الإسكندرية: كلية التجارة.

مسلم، الصحيح، تحقيق: محمد بن عبد الباقي، دار الحديث/ القاهرة، ط1412/1هـ.

مصطفى أحمد سيد، (1999)، المدير في عالم متغير، القاهرة.

مصطفى أحمد سيد، (2001). سلوك الناس في العمل رؤية معاصرة. القاهرة: نفس المؤلف.

موسوعة السياسة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، الطبعة الثالثة، 1990، الجزء الأول.

محمد جمال أبو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، ط1، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 1429- 2008.

ميشيل مان، موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل مختار الهواري- سعد عبد العزيز مصلوح، مكتبة الفلاح، ط1، 1994.

وهبة الزحيلي، التفسير المنير، دار الفكر/ دمشق، طبعة أولى 1991م.

ياقوت الحموي، معجم البلدان، دار الفكر/ بيروت.

يوسف محمد، النظم الإدارية، كتاب مقرر في جامعة الإمارات بالعين. القبلان، أفكار إدارية، ط سنة ١٤١٣هـ.

الكتب المترجمة

دانيال جولمان، آني ماكي، (2004)، القادة الجدد: تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج، ترجمة: عثمان الجبالي المثلوثي وبشير أحمد سعيد، مراجعة محمد عبد المتعال، (الرياض: دار المريخ للطباعة والنشر).

ديل كارنجي، اكتشف القائد الذي بداخلك ترجمة وطباعة مكتبة جرير 1999م.

روب جوفي وجاريث جونز، كيف تكون قائد أصيلاً، ترجمة أسامة أسبر – مكتبة العبيكان، طبعة أولى 2007م.

روبرت غرين، كيف تمسك بزمام القوة، ترجمة محمد توفيق البجيرمي، طبعة أولى 2005م.

روجرداوسون، أسرار قوة التفاوض، ترجمة مكتبة جرير، طبعة ثانية2005م.

كامرونجونستون، تمتع بالاسترخاء، وخذ الأمور بالروية، ترجمة غسان أنيس – شركة الحوار الثقافي، طبعة أولى 2003.

كوزسنوسنر، القيادة تحد، (2004)، دار الفكر/ عمان.



مايكل فينر، آراء فينير في القيادة، مكتبة جرير، 2005م.

مايكل هارت، المئة الأوائل، ترجمة: عيسى سبانو، دار قتيبة/ بيروت- دمشق.

وليام كوهين، فن القيادة، مكتبة جرير/2005.

الدوريات

1 السيد، محمود محمد. (2003). العوامل المؤثرة على تنمية القدرات الإبداعية: دراسة مقارنة على المنظمات الحكومية والخاصة والمشتركة بمدينة العاشر من رمضان. القاهرة: جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث.

2 السيد، محمود محمد (2003). أثر القيم الثقافية على تطبيق فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات الخدمية: دراسة ميدانية على القطاع الفندقي. القاهرة: جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث.

3 العامري، أحمد.(2002).السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية. الكويت: جامعة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، العدد الأول، يناير، ص ص: 19- 39.

4 المبيض، على محمود. (2000). مدى توافر أبعاد القيادة الكاريزمية في القيادات الإذاعية وتأثيرها على الأداء والرضى الوظيفي وتماسك الجماعة. القاهرة: جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، ص ص: 827- 893.

5 زايد، عادل محمد. (1999). تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين. الكويت: جامعة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد السادس، العدد الثاني، مايو، ص ص: 193- 211.

6 يوسف، درويش عبد الرحمن. (2001). العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي. الرياض: مجلة جامعة الملك سعود، المجلد الثالث عشر، ص ص: 235- 274.

أبحاث غير منشورة

1 الخييلي، مغير خميس (2003). نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي. رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.

2 محمد، سهام محمد رمضان. (2002). نموذج مقترح للتغيير لزيادة فعالية المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الأدوية والمستحضرات الطبية بقطاع الأعمال العام. رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.

3 وهب، سوسن عبد الفتاح. (2000). أثر التفاعل بين أنماط السلوك القيادي والمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية. رسالة دكتوراه غير منشورة. مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.

مراجع أجنبية:

1 Afsaneh, N. (1993), "Inegrating leadership ans strategic management in organizational theory", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.10, No.4.

2 Burns, J. M. (1978), Leadership, Harper, New.

3 Burnes, B. (1996), Managing change, Pitman, London.

4 Higgs, M. and Rowland, D. (2001), "Developing change lesdership capability. The impact of a development intervention", Henley Working Paper Series, HWP 2001.

5 Harper, S. C. (1998), "Leading organizational change in the 21st century", Industrial Management, Vol.40, No.3.



6 Kanter, R. M. (1992), The challenges of execution: roles and tasks in the changing process, the challenge of organizational change, Free Press, New York NY, Ch.10.

7 Kotter, J. P (1998), Cultures and coalitions, in Gibson, R. (ed), rethinking the future; rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world, Nicholas Brealey, London.

8 Pettigrew, A. M. (1987) " Context and action in the transformation of the firm", Journal of Management Studies, Vol.24, No.6.

9 Recardo, R. F. (1995), "Overcoming resistance of change", National Productivity Review, Vol.14, No.

10 Schein, E. H. (1992), Oranizational culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco.

11 Tushman, M. L., and Anderson, P. (1997), Managing strategic innovation and change, Oxford University Press, New York, NY.

12 Wilson, D. (1992), A strategy of change, Routledge, London.

مواقع أنترنيت

1 http://www.itihad.org/?q=node/228

2 المركز الوطني للمعلومات: http://www.yemen-nic.net/contents/Brief/sabaa.php

3 http://ar.wikipedia.org/wiki

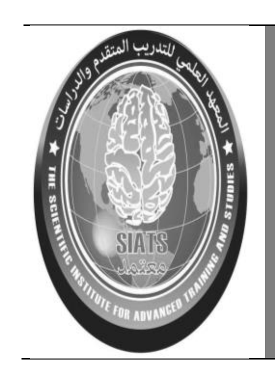
4 المكتبة الاسلامية: http://www.islamweb.net/newlibrary/display_book.

5 المكتبة الإسلامية الشاملة http://sh.rewayat2.com/takhreeg/Web/2014/005.htm

6 منتـــدى الأصـــدقاء أون لايـــن: إبـــراهيم، حجـــازي، القيـــادة بـــين الإســـلام والنظـــريات الإداريـــة الوضـــعية، http://www.frd2010.com/vb/index.php.

7 موقع اليقين http://alyaqeen.mam9.com





SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 1، المجلد 2، كانون الثاني 2016م.

e ISSN 2462-1730

Challenges and obstacles in the development of higher education, scientific research and modern methods and techniques and good solutions

التحديات والعقبات في تطوير التعليم العالي والبحث العلمي والطرق والاساليب الحديثة والحلول الجيدة

د. ياسر الملك احمد سليمان.

dr.yaserking@hotmail.com

1437هـ –2016م



ARTICLE INFO
Article history:
Received 1/11/2015
Received in revised form
15/11/2015
Accepted 1/12/2015
Available online 15/2/2016

Keywords:
Insert keywords for your paper

ملخص

إن التعليم أصبح محل التنافس الذي يجرى في العالم وهو تنافس تعليمي، فالتجارب الدولية المعاصرة أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك إن بداية التقدم الحقيقية بل الوحيدة هي التعليم، وأن كل الدول المتقدمة التي تقدمت من بوابة التعليم، لأنها تضع التعليم في أولوية برامجها وسياستها وما يتسم به العصر الحالي بالتفجر المعرفي والتكنولوجي وانتشار نظم الاتصالات والاستعمال المتزايد للحاسوب والتوسع في استخدام شبكة الانترنت، الأمر الذي جعل العالم قرية كونية الكترونية.

تتناول الورقة دور التعليم العالي والبحث العلمي في الجامعات والتطرق لمجموعة من المشاكل والعقبات التي تواجه التعليم العالي والبحث العلمي، ويبين الباحث الهدف من الورقة في المساعدة في استنتاج وعرض طرق واساليب حديثة لمجموعة من الحلول، وسيتناول الباحث وبأسلوب البحث العلمي، موضوعات بحثه التي يستهلها بالمقدمة يليها أهداف البحث وأهميته وحدوده ومشكلاته، ثم يطرح عدداً من الأسئلة ذات العلاقة المباشرة باستراتيجيات التخطيط في التعليم العالي والبحث العلمي. عرض الباحث في نهاية البحث عدداً من التوصيات، آملاً أن تكون ذات فائدة للأساتذة في التعليم العالي، والباحثين، والمسؤولين، وأصحاب القرار في التخطيط الاستراتيجي.

Abstract

The Education become the place of competition, which is being in the world, compete tutorial, contemporary international tests proved beyond any reasonable doubt that the beginning of real progress, but only is education, and that all developed countries made advanced from the gate Education, as she puts education in priority programs and policy and It characterizes the current era and technological knowledge and the spread of communications systems and the increasing use of computers and the expansion of the use of the Internet, which made the world a global village electronic.

The paper addresses the role of higher education and scientific research in the universities and addressed to a range of problems and obstacles facing higher education and scientific research, and shows the researcher aim of the paper is to



assist in conclusion introduced modern methods and techniques for a range of solutions, and will address the researcher and the manner of scientific research, his research initiated by head-topics followed by the objectives of the research and its importance and its limits and its problems, then it raises a number of direct relevance to planning strategies in higher education and scientific research questions.

Showing a researcher at the end of the research a number of hoping to be of interest to professors in higher education, and researchers, officials and decision-makers in strategic planning.

المقدمة :

إن التطور في التعليم الجامعي يؤدي دوراً مميزاً في تقدم المجتمعات وتنميتها وذلك من خلال وسائل ومهام متعددة لعل أبرزها إرساء قاعدة البحوث العلمية (الأساسية والتطبيقية) فلقد أصبحت الجامعات اليوم ومن خلال أهدافها ووظائفها الأساسية المتمثلة بالتعليم الأكاديمي والبحث العلمي وخدمة المجتمع أحد أهم العناصر الداخلة في بناء وتطور حضارة العصر الذي نعيش فيه، فهي المؤسسة التعليمية الأكبر، وهي عقل الأمة وروحها، وهي قلبها النابض الذي يغذيها بالعلماء المبدعين، والقادة الأفذاذ، والساسة والمفكرين، والقوى العاملة المدربة في مختلف المجالات الذين بدورهم يشكلون أداة الرقي والتقدم والازدهار .

نجد أن كل جامعة تحتل مكانتها العلمية بين جامعات ومؤسسات التعليم العالي المحلية والعالمية من خلال أطروحاتها ومعاييرها المختلفة، وتُعد الجامعة بمثابة مركز إشعاع للمعرفة والعلم والفكر النيّر، وستظل الجامعة القاعدة الأساسية التي ينطلق ويتطور منها أداء أي مجتمع سواء أكان خدمياً أم إنتاجياً، ومن ثم فإن تحديث وتطوير أداء الجامعة وجميع مكوناتها هو الطريق الرئيس لإحداث التنمية الحقيقية في أي مجتمع. ومن ألمهم تحديث وتطوير الخطط الدراسية للجامعة التي تشكل وصف لما درسه الخريج بما يحقق تقدم وتمييز الجامعة على الصعيد المحلي والعالمي والصعيد المهني والأكاديمي[1].

أن الفجوة الكبيرة بين البلدان النامية والبلدان المتقدمة لا يمكن تقليصها ألا بالاستخدام الأمثل للإنسان من خلال الاستثمار فيه ، فالمعرفة المنتجة التي يمكن إن تقدمها مؤسسات التعليم العالي والمبينة على أسس البحث العلمي يمكن إن تنتج قوى عاملة مؤهلة ومدربة للنهوض بالمجتمع .

1- بدران , شبل (1993)، دراسات في سياسة التعليم في الوطن العربي، دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية.



إن الناظر إلى واقع التعليم العالي والبحث العلمي في السودان يجد ان هنالك تراجع في المستوى العلمي لخريجي الجامعات بشكل عام ، إذ أن إعداد الطلبة يكاد يقتصر على الجانب النظري وعدم الاهتمام بالجوانب التطبيقية سواء على مستوى التطبيق أو البحث العلمي ، مما أسهم في إعداد كوادر علمية تمارس التدريس والبحث العلمي في الجامعات بمستوى متدني لضعف المهارات البحثية لديهم ،الأمر الذي انعكس سلبا على واقع البحث العلمي ، إن الجامعة هي الحاضنة والراعية للبحث العلمي وان أي خلل في وضيفتها سوف ينعكس سلبا على مجمل أنشطتها العلمية وفي مقدمتها البحث العلمي .

ولهذا يجب علينا تحديد المشاكل والمعوقات التي تحد من التطور في مجتمعنا الجامعي وفي كيفية الإعداد الجيد لخريجين وكوادر تنهض بذلك المجتمع وتعمل علي تنمية البلاد وإبتكار وتحديث وتطوير في كافة المجالات الطبية التقنية العسكرية وكل المجالات الصناعية ولايتم ذلك الا بالبحوث العلمية الجيدة ولذلك يجب الوقوف علي جوانب الضعف ومناقشة النقاط التي تمثل عائق لذلك , في البداية سيتم توضيح المشاكل والمعوقات التي ستناقش بشكل مفصل وذلك لتسهيل طرق واساليب الحلول المناسبة والقدرة علي تفادي المشاكل في المستقبل .

هناك مجموعة من المشاكل والتحديات التي توصل اليها الباحث و التي سيتم عرضها في شكل نقاط أبرز هذه المشاكل والتحديات:

1- عدم توفير الوسائل التعليمية المطلوبة وطرق إستخدامها بكفاءة وفاعلية .

2- عدم العناية بحسن اختيار الأستاذ الجامعي المتميز المتمكن المتخصص والنظر فقط إلى شغل المكان بما يمكن لا بما ينبغي أن يكون.

3-إنعدام المعارف والخبرات والمهارات الأساسية المتوافرة لدى خريجي الجامعات وهي ما يجب أن يتمتع به خريج هذا التعليم من إمكانات عامة وتخصصية، ومدى قدرته على الانطلاق إلى سوق العمل.

4-الرؤية العالمية للخريج، وضرورة أن يتفهم الثقافات، وأن يتمتع بمهارة التفاعل معها خصوصاً في ظل العولمة.

5- احتمال حدوث عدم توازن بين التخصصات العلمية والتخصصات الأساسية والإنسانية .



اهداف البحث:

اهداف الورقة التعرف علي الطرق والاساليب التي تساعد في تطوير اساليب التعليم والبحث العلمي وكيفية إعداد اجيال ناضجة مؤهلة تساعد في دفع مسيرة التعليم وهي ضرورة استراتيجية باعتبار التعليم هو مصدر الطاقة الدافعة للتنمية الشاملة, تحديد المشاكل والمعوقات التي يعاني منها التعليم العالي والبحث العلمي في وتحديد خطة قومية للبحث العلمي و خطة مدروسة للاحتياجات المستقبلية من التعليم العالي والبحث العلمي في جامعاتنا السودانية .

وكذلك الابتكار ومواكبة التكنولوجيا والعولمة والتطوير للمقررات والمناهج حسب احتياجات العصر وأعداد عقول من خلال بناء خطط دراسية لتحقيق أمل الأمة في قدرة هؤلاء على إحداث التقدم الحضاري المنشود [2] .

أهمية البحث: لأهمية الموضوع، وما نراه من تدهور في المستوى العلمي في الجامعات العربية، وضعف مكانتها العلمية على المستوى العالمي؛ بالإضافة إلى شكوى الكثير من المؤسسات، التي تستخدم خريجي هذه الجامعات، من ضعف في القدرة العملية على ممارسة الدور الفعّال في نجد ضرورة ملحة لتطوير جامعاتنا. ويجب أن يركز هذا التطوير على التعليم العالي والبحث العلمي كان اهداف الورقة العلمية التي أعدها الباحث تناقش عدة نقاط ومحاور.

تتضح من خلال ما يلي:

أن أهمية البحث العلمي هو الذي يساهم في تقدم المجتمعات وتطورها ويأمل الباحث أن يقدم هذا البحث للقائمين على أمر التعليم الجامعي ما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى وسوية البحث العلمي في الجامعات.

ويعتبر البحث وسيلة تغذية راجعة، ويجب أن يزود البحث متخذي القرارات في الجامعات بمعلومات عن وضع البحث العلمي في جامعتنا فيتضح المطلوب منهم تجاه مسيرة البحث العلمي وفق تصورات معينة.

هناك ثلاثة أسئلة رئيسية في البحث وهي:

السؤال الأول : ما هي التحديات والعقبات في تطوير التعليم العالي والبحث العلمي؟

السؤال الثاني : ما هي معوقات وتحديات استراتيجيات التخطيط في التعليم العالي؟

السؤال الثالث : ما هي أدوار القائمين على استراتيجيات التخطيط في التعليم العالي لمواجهة تلك المعوقات والتحديات؟

سيتم الاجابات على اسئلة البحث من خلال تناول الموضوع بصورة شاملة ووضع الحلول المناسبة.

2- الدبوبي، عبد الله (2003)، أهمية التعليم العالي في التنمية وفي الاستثمارات والموارد حاضراً ومستقبلاً، بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي (رؤية شاملة دورة في الارتقاء بخطط التنمية والإصلاح والتحديث حاضراً ومستقبلاً)، دمشق، 1-2003/9/3.



مصطلحات البحث:

البحث العلمي: عملية فكرية منظمة يقوم بها شخص يسمى (الباحث) من أجل تقصي الحقائق بشأن مسألة أو مشكلة معينة تسمى (موضوع البحث)، باتباع طريقة علمية منظمة تسمى (منهج البحث) بغية الوصول إلى حلول ملائمة للعلاج، أو إلى نتائج صالحة للتعميم على المشاكل المماثلة تسمى (نتائج البحث) [3].

التعليم العالي: هو مرحلة عليا من التعليم ويختلف عن التعليم المدرسي حيث يتعلم الطالب في مجال متخصص يؤهله للعمل في أحد ميادين العمل بعد أن ينال إحدى الشهادات في تخصص معين أثناء دراسته الجامعية. وفي معظم جامعات العالم ينقسم التعليم إلى ثلاثة مراحل بإمكان الطالب أن ينهي دراسته عند نهاية اي منها عند نجاحه

المرحلة الأولى : البكالوريوس يمضي فيه الطالب من أربعة إلى خمس سنوات حسب التخصص الذي اختاره

المرحلة الثانية : الماجستير يمضي فيه الطالب من سنة إلى اثنتين حسب التخصص الذي اختاره وحسب نشاطه وحسب نظام الجامعة

المرحلة الثالثة : الدكتوراه يمضي فيه الطالب من سنة إلى اثنتين حسب التخصص الذي اختاره وحسب نشاطه وحسب نظام الجامعة وفي نهاية المدة عليه تقديم رسالة بحثية تناقشه فيها لجنة من اساتذة الجامعة تقرر ما إذا يمنح درجة الدكتوراه في الفلسفة في التخصص الذي اختاره.

الدراسات السابقة :

تناول الباحث بعض الدراسات السابقة التي من خلالها تم التعرف علي المشاكل والمهددات في البحث العلمي والتعليم في الوطن العربي وركز الباحث علي التعليم.

مشكلات البحث العلمي كما تراها الدراسات السابقة :

حاول المختصون، ومنذ عشرات السنين، استقصاء وتصنيف معوقات التعليم ومشكلاته في الوطن العربي، والعالم الإسلامي، وترددت العديد من هذه المشكلات في الأبحاث التربوية، والمؤتمرات العلمية، والندوات والمحاضرات المتخصصة .ومن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات التربوية والعلمية في هذا المجال، منذ سبعينيات القرن الماضي وحتى تاريخ إعداد هذا البحث، نعرض بعض الدراسات السابقه.

3- خضر، عبد الفتاح (1981). أزمة البحث العلمي في الوطن العربي، الرياض: معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث.



1- **دراسة مرسي**:(**1977**) حول التعليم الجامعي، قضاياه واتجاهاته، حيث أشار الى البحث العلمي كوظيفة أساسية من وظائف الجامعة المعاصرة، واستعرض الباحث أهم مشكلات البحث العلمي في جامعات العالم العربي ومنها :ضعف اهتمام الجامعات العربية بالبحث العلمي، وضعف المخصصات المالية المرصودة للبحث العلمي، وارتباط اهداف البحث العلمي لدى الباحثين بالترقية، وعدم ارتباطها بمشكلات المجتمع وقضاياه.

2- قدمت مجموعة من الأبحاث وأوراق العمل لندوة عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية، المنعقدة بجامعة الملك سعود في الفترة ما بين 27 شباط إلى 2 آذار من العام 1983 ، منها **2-دراسة عدس**(**1983**)، والتي أشارت إلى أن البحث العلمي في الجامعات العربية يعاني من مجموعة من المشاكل تتلخص في:

1- عدم إعطاء البحث العلمي الأهمية المطلوبة والأولية التي يستحقها.

2- غياب التكامل بين البحوث في الجامعات العربية.

3- **دراسة الكيلاني وعدس** (**1984**): وعنيت باستقصاء الظروف الملائمة لاستقرار عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية، وحددت أهداف الدراسة بالتالي:

1- حصر المشكلات التي يعاني منها أعضاء هيئات التدريس في التعليم العالي في البلدان العربية.

2- تحديد الاحتياجات المادية والمعنوية لاستقرار عضو هيئة التدريس لزيادة فعاليته العلمية واقتراح الحلول المناسبة لاستقرار عضو هيئة التدريس وزيادة الفاعلية.

وتشير البيانات التي جمعت من خلال هذه الدراسة، أن الجامعات العربية ما زالت ناشئة في

معظمها، وما زالت بحاجة إلى الكثير في سبيل تطوير سياستها وإمكانياتها، وأنظمتها ووسائلها، وكل هذا ينعكس على استقرار عضو هيئة التدريس فيها، وتبين أيضًا أن مسألة استقرار عضوء هيئة التدريس لا تحظى بالاهتمام والاعتبار اللذين تستحقهما، وعليه، أوصت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات منها :تعبئة الجهود التي من شانها تطوير إمكانيات الجامعة المادية والإدارية، والتنظيمية لتجلب معها عوامل استقرار أساسية، حتى تقوم الجامعة بوظيفتها وتوفر لعضوء هيئة التدريس الأجواء الإيجابية التي تحفزه على العمل المنتج في مجالي البحث العلمي والتدريس.

4- دراسة الجرباوي (**1986**) : ركزت الدراسة علي الجامعات الفلسطينية بين الواقع والمتوقع، يرى بأن البحث العلمي لم يكن على قائمة أولويات هذه الجامعات حين انشائها، ولم يشكل هدفًا من الأهداف التي وجدت من اجلها يومئذ، ولم يكن بمقدورها أيضًا أن توليه اهتمامًا، لغياب كل من:



الدافع المجتمعي، والبنية التحتية المساندة، والمناخ الملائم .مع أن البحث العلمي، كما يرى الباحث، يعتبر من أنجع المقاييس المتعارف عليها لتحديد ومقارنة مكانة المؤسسات التربوية.

ويرى الباحث أن الدعوات، التي جاءت لاحقا، للبحث العلمي في المؤسسات التربوية الفلسطينية تفتقر لوضوح الأهداف بشكل عام، وغاب عنها التنسيق بين الجامعات الفلسطينية، وافتقار هذه الجامعات لميزانيات حقيقية للبحث العلمي، مما جعل النشاط البحثي هامشيًا، ويرى الباحث ضرورة توفير ما يتطلبه البحث العلمي من مستلزمات التخطيط المشترك لاقامة مركز ابحاث مركزي ومستقل و توجيه النشاط البحثي لما يدعم تنمية المجتمع.

5–دراسة سلمان (1993)ركز في دراسته علي أزمة البحث العلمي في الوطن العربي، وعمق الأزمة التي يعيشها البحث العلمي العربي، من خلال العجز الواضح في مجال البحوث النظرية،وتتمثل هذه الأزمة، وكما يقول الباحث، في غياب استراتيجية وفلسفة واضحة المعالم للبحث العلمي لدى الدول العربية، مما أفرز العديد من المشكلات : العجز في الميزانيات، والبحوث الفردية، وعجز المؤسسات العلمية العربية عن ان تلعب دورًا رائدًا في نهضة الامة علميًا .ويرى الباحث أن الخروج من الأزمة يكمن في الاعتماد على الذات، وعناصر القوة في العالم العربي، للوصول الى تنمية حقيقية.

حدود البحث:

الحدود المكانية : الجامعات العربية –وزارة التعليم والتعليم العالي والبحث العلمي.

الحدود الزمانية: يناير 2016.

الحدود الموضوعية : تركز الدراسة علي مشاكل التعليم والطرق الجيدة التي تساعد في الحلول وتقديم المساعدة للتعليم العالي لتطوير الطلاب .

منهج البحث : اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك بوصف المشكلة في البحث العلمي والتعليم العالي وتقديم مجموعة من الحلول التي يتوقع الباحث تساعد في اعطاء نتائج جيدة تنعكس ايجاباً علي الدور الذي يمكن القيام بة من خلال الطلاب .



مناقشة مشكلة البحث:

المشاكل والمعوقات تتمثل في جانبين :

في جانب المتعلم :

تكمن في الضعف العام للطالب في جوانب عديدة تتمثل في المعرفة الجيدة للتخصص والتطور الذي يجب إحداثه من خلالة مشكلة الثقافة والنموء والنضج مشاكل اللغة في حالة الابتعاث ونقل ثقافة جديدة ومحاربة الثقافة السالبة علي المجتمع في مختلف الجوانب, لذا كان لابد من تقصي الصعوبات والتحديات التي تعيق تقدمه وتمنعه من أخذ الدور المتوقع له في خدمة الحركة العلمية والحركة التنموية. فما المعوقات التي تحول بيننا وبين إنجاز الأبحاث العلمية المتميزة، سواء كان ذلك على المستوى الأساسي أم المستوى التطبيقي.

والطالب اوالباحث لايجد الأجواء العلمية المناسبة والصحيحة في جامعاتنا فالبحث العلمي يعتمد على التفكير المبدع الخلاق الذي لا يمكن حث القادرين عليه إلا من خلال توفير المناخ المحفز، فالمتخصص –بالرغم من كل ما يمكن أن يتوفر له من عوامل مساندة– لا يستطيع أن يكون باحثاً مقتدراً إذا لم تتوفر له الشروط النفسية والأكاديمية التي تحفز على العطاء العلمي. فالباحث بحاجة إلى الإحساس بأنه يعمل في ظروف يسودها الشعور بالحرية الأكاديمية والاطمئنان النفسي.

إضافة إلى ذلك فإن اللقاءات العلمية بين أعضاء هيئة التدريس في القسم الواحد أو في الكلية الواحدة، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، فإن لها تأثيرها المباشر على تنشيط عملية البحث العلمي عند هؤلاء الأعضاء. كما أنهم بحاجة إلى تسهيل مهمة إشراكهم في المؤتمرات العلمية في مجالات تخصصهم سواء ما يعقد منها في البلد الواحد ذاته أو في بلدان أخرى.. ولا يخفى أن في كل ذلك إثراءً كبيراً لخبرات الباحثين وحفزاً لهم على القيام بالأبحاث والدراسات في مجال تخصصهم[4].

في جانب التعليم العالي والبحث العلمي والمجتمع :

في مسيرة التعليم العالي والبحث العلمي في الجامعات السودانية نجد أن هنالك مجموعه من المشاكل والعقبات أهم هذه المعوقات تتمثل فيما يلي:

4- عدس، عبد الرحمن (1988). الجامعة والبحث العلمي–دراسة في الواقع والتوجهات المستقبلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد خاص، 351–389.



1- **غياب التقدير للجهود التي يبذلها الباحثون وتجاهل وإهمال النتائج التي يتوصلون إليها:** فأصحاب القرار لا يعطون البحوث العلمية أية أهمية ولا يعتمدونها كضرورة أساسية يستندون إلى نتائجها في بناء برامج مستقبلية، الأمر الذي يحبط الباحثين ولا يشجعهم على تكرار التجربة.

ولربما ذلك راجع إلى عدم توافر قيم البحث العلمي بالشكل المطلوب وكأن البحث العلمي شيئاً لا يستحق الاهتمام، أو إلى عدم ثقة مجتمعنا بشكل عام بالبحث العلمي.

2- **ضعف التمويل أو عدم توفر التمويل الكافي:** فالتمويل عنصر أساسي لتهيئة الباحث نفسياً للعمل، لذا فإن إجراءات الحصول على الأموال المطلوبة يجب أن تكون ميسورة. إلا أن معظم باحثينا – إن لم يكن جميعهم- يجدون صعوبة في توفير التمويل الضروري لعملهم بما يحتاجه البحث من موارد وأجهزة وجمع معلومات وتحليلها، وربما تعبئة استمارات الدراسة وإجراء تجارب، مما يحتاج إلى مصروفات ومساعدة أفراد في إجراءات البحث أو الفنيين الذين يمكن أن يعملوا على صيانة المختبرات وتجهيزها للعمل للحيلولة دون إهدار الوقت والجهد والكلفة ومن ناحية أخرى فإن قلة مكافأة الباحث على جهوده والنتائج الإيجابية التي يتوصل إليها كل ذلك يشكل عائقاً كبيراً في طريق إجراء البحوث وإنجازها.

3- **قلة مصادر المعلومات بالشكل الصحيح وصعوبة الوصول إليها:**

فعملية البحث تحتاج إلى توافر إمكانية خاصة بها تساعد على إجراء البحوث، ومن بين هذه الإمكانات الخاصة توفر مصادر المعلومات وسهولة وصول الباحث إليها، وبخاصة الأمور المستحدثة منها مثل الذي تنشره الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة، حيث تحوي مثل هذه المصادر عادة عصارة الفكر الإنساني في مجال تخصص معين فالمعلومات عصب البحوث العلمية، وتأتي أهميتها في عصرنا من أهمية الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم، مما يستحيل معه الإلمام بالمعلومات جميعها بطرق فردية أو تقليدية غالباً، ومن هنا يتبين لنا ضرورة وأهمية أنظمة المعلومات العلمية والتكنولوجية التي ترفد الدارسين والباحثين بما يكفي حاجتهم من البيانات والإحصائيات المطلوبة. وجامعاتنا السودانية تفتقر عموماً إلى مثل هذه الأنظمة رغم تطلعها وحرصها على الإفادة من التقدم التكنولوجي في مجال توثيق المعلومات، مما يثبط من عزيمة الباحث ويدفعه للاكتفاء بأقل المعلومات المتوافرة والاعتماد على نفسه بتوفير المعلومات، مما يزيد أعباءه ويجعل مهمته صعبة في مرحلة البحث أو تفسير النتائج، مما ينعكس سلباً على مستوى البحوث. كما تفتقر مكتبات الجامعات عموماً إلى المراجع العلمية الصالحة للبحث من كتب ودوريات ومجلات العربية وأجنبية. ناهيك عن أسلوب اللامبالاة الذي يواجهه الباحث أثناء جمع المعلومات. كل هذه الأمور تنعكس سلباً على سوية البحث العلمي في الجامعات السودانية.



التعليم والبحث العلمي الذي يخدم عملية التنمية وخدمة المجتمع هو من أساسيات واجبات الأستاذ الجامعي، ويتم تقييم الأستاذ الجامعي سنويا على ما يقدمه في ذلك، بدون التفريط في أي منها وإن الحصول على الشهادة العليا هو البداية الفعلية للبحث العلمي، وليس نهاية العطاء العلمي.

وإن البحث العلمي ليس للترقية العلمية فقط، بل ضرورة ملحة لخدمة الجامعة وخطط التنمية. كما أنه من الضروري تحسين أساليب الترقية العلمية، وذلك بوضع قيود جديدة، وتشجيع الأستاذ الجامعي في النشر في مجلات ذات مستوى علمي مرموق، كأساس للترقية.

إن الأستاذ الجامعي مطالَب بالبحث العلمي، حتى بعد حصوله على درجة الأستاذية. ويجب أن ندرك جيداً إن جامعاتنا لن تؤدي دورها، ما لم تنشأ فيها طبقة من الأساتذة الجامعيين والإداريين الفاعلين الذين تنعكس نشاطاتهم بشكل إيجابي على طلبتهم وجامعتهم ومجتمعهم؛ آخذين بنظر الاعتبار أن الطالب هو محور العملية التربوية، والكل يجب أن يكون في خدمته، لكي يكون عضوا نافعا في المجتمع, لهذا يجب الاهتمام بشريحة المعلمين والاساتذة واعضاء هيئة التدريس عموماً في بلادي وذلك بتوفير العون المادي بهدف التقليل من الهجرات التي تحصل لتعم الفائدة البلاد وتنعكس ايجاباً علي الاجيال الجديدة تخريج أجيال واعية بالتحديات التي تواجه أمتها ومؤمنة بمهمتها ومسلحة بأعلى مستويات القيم وأخلاقيات التعامل .

مع الزيادة الهائلة في عدد الجامعات الحكومية والخاصة والكليات الاهلية والخاصة ونحن نعاني من الضعف والخلل في المسيرة التعليمية وافتقار في البحث العلمي ولا يوجد الدعم المشجع ومن جميع الاطراف سواء كان الباحثون نفسهم فهم لا يقدمون ما يشجع ولا دعم من الجامعات والتعليم العالي و افتقار البحث العلمي للدعم والتأييد المجتمعي.

ومن الحلول ايضاً لتنشيط البحث العلمي يجب على المجتمع أن يعي حاجته له وأن يتخذ قراراً واعياً بدعمه، فالبحث العلمي يحتاج إلى استثمار الكثير من الجهد والموارد ولا يعقل أن يقوم المجتمع بمثل هذا الاستثمار إلا إذا كان المردود المتوقع كبيراً. لذلك لا يتوقع أن يتم تطوير هذا المجال في داخل مجتمع ما إلا بعد ما يعي هذا المجتمع حاجته له، وهذا ما لم يحصل في مجتمعنا عندما قام بدعم إنشاء جامعاته المحلية، فهو لم يعتبرها مؤسسات بحثية ولم يتطلب منها القيام بتنشيط مجال البحث العلمي، وإنما كانت بالنسبة له مؤسسات تدريس فقط.

بعد تحديد أهم إشكاليات التعليم العالي و البحث العلمي في الجامعات والمراكز والوحدات البحثية في ظل الشروط والممارسات التي ينبغي توافرها لغرض تطبيق معايير الجودة في الجامعات على الرغم من تعدد أسباب تراجع البحث العلمي في الجامعات والتي نتجت أساسا بسبب هجرة العقول وما رافق عملية التغيير من تحديات كبيرة عرقلت عملية النهوض الجدي بواقع البحث العلمي إلا إن إمامنا الكثير من الحلول للنهوض بالبحث العلمي منها :-

- الاعتراف بأهمية البحث العلمي في الجامعات كونه يمثل الحلقة المتقدمة في النهوض بالتعليم العالي .



- دعم سياسة النشر في الجامعات وتزويد كل جامعة بمطبعة مستقلة لنشر الإنتاج العلمي لكوادرها .
- تفعيل الاتفاقيات الثقافية مع الجامعات الأجنبية وتبادل الأساتذة معها لرفع المستوى العلمي للأستاذ الجامعي .
- وضع سياسات واضحة للايفادات تشمل كافة أعضاء الهيئات التعليمية و البحثية والاهتمام بتشجيع البحوث المشتركة .
- تسهيل منح إجازات التفرغ العلمي لأعضاء الهيئات التدريسية لانجاز بحوثهم في الجامعات الرصينة خارج البلاد.

مما سبق يتضح بكل جلاء أن البحث العلمي في الجامعات محدود الأهداف والغايات، ولذلك لا ينظر إليه بالكثير من الجدية والتقدير لأنه محدود الفائدة، ولا يمس موضوعات حيوية، ولا يساعد في حل المشكلات القائمة على الساحة في مختلف المجالات.

ومن هنا كان لابد من إعادة النظر في الأوضاع القائمة للبحث العلمي وتخليصه من السلبيات والمعوقات التي تحول دون تمكينه من تحقيق غاياته والآمال المعلقة عليه.

الحلول من وجهة نظر الباحث:

فيما يلي جملة من الاقتراحات تمثل رؤية مستقبلية لواقع وتوجهات أفضل من شأنها أن تسهم في رفع مستوى البحث العلمي في جامعاتنا وتجعله هادفاً ومفيداً وعملياً.

1. توفير الأموال اللازمة لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالأبحاث المختلفة على أن تعطى الأبحاث المتميزة سنوياً مكافآت، يمكن ذلك من خلال إنشاء صناديق مشتركة لدعم البحث العلمي والإنفاق عليه.
2. العمل على توفير قواعد المعلومات البحثية كخدمات مكتبية جامعية إضافية، وقاعدة عريضة للمعلومات في القسم الأكاديمي حتى يفيد منها المدرسون وطلبة الدراسات العليا على حد سواء.
3. التعاون في إنشاء بنوك للمعلومات واستخدام التقنيات الحديثة في الوصول إليها.
4. ينبغي أن يكون لعضو هيئة التدريس اهتمام بحثي خاص في مجال معين بحيث يتمكن من اكتساب المعرفة العلمية الضرورية لذلك المجال من ناحية، وحتى ينطلق في أبحاثه ودراساته ضمن حدود ذلك المجال.
5. نشر الأجواء العلمية المناسبة على مستوى الكليات والأقسام العلمية.



6. مطالبة الجامعات أن تقوم بتوفير ما يتطلبه البحث العلمي من مستلزمات ضرورية ولا سيما تحقيق الاستقرار الوظيفي والنفسي لعضو هيئة التدريس في مكان العمل. فالاستقرار الوظيفي والنفسي يهيئ لعضو هيئة التدريس المناخ المناسب لتركيز جهده وتفكيره على تطوير اهتماماته الأكاديمية [5].

7. إنشاء معهد مركزي يسهم في إعداد مساعدي الباحثين لكل الجامعات والهيئات البحثية الأخرى. إن إعداد مساعدي الباحثين للعمل في مجال البحث العلمي لا يقل أهمية عن إعداد الباحثين، فهم من الكوادر اللازمة لنجاح البحث العلمي وتحقيق أهدافه، فالأبحاث العلمية تمر بخطوات طويلة في الوقت والجهد، تحتاج فيها إلى متابعة دائمة ورصد نتائجها أولاً بأول وعرضها على الباحثين لتحليل وتفسير هذه النتائج واستخلاص الحقائق والنظريات من خلال التحليل والتفسير وذلك يتطلب مساعدي باحثين يتوفر في إعدادهم الأمانة العلمية وتحمل المسؤولية والقدرة على الأداء .

8. المطالبة بتكوين لجنة مركزية للبحث العلمي مكونة من عمداء البحث العلمي في كافة الجامعات أو من ينوب عنهم، مهمتها رسم سياسة بحثية عامة وفقاً لخطة شاملة، تتحدد بموجبها الأولويات والضوابط التي يجب أن تحكم نشاط البحث العلمي، وفقاً لما تفرضه حاجة المجتمع واحتياجات تنميته من جهة، وما يتوفر للجامعات من موارد وطاقات من جهة أخرى.

9. مطالبة الجامعات بإعداد برامج لتنشيط البحث العلمي كعقد الندوات وإلقاء المحاضرات المتخصصة دورياً.

10. مطالبة الجامعات بتشجيع الإيفاد لحضور المؤتمرات والندوات المختلفة وإعادة النظر في المخصصات المالية لتوفير نفقات الإقامة والسفر.

أن أهمية مؤسسات التعليم العالي تكمن في أحد أهم مخرجاتها و هم ان حملة الشهادات الذين يتم تخريجهم من الجامعات يجب عليهم المساهمة في النهضة والتنمية ولتحقيق هذة الاهداف تم مناقشة المشاكل والعقبات من جميع النواحي

وتطرق الباحث إلى ظروف عمل هيئة التدريس و المشاكل و الصعوبات التي يواجهها عضو هيئة التدريس، و التي تحول دون تحقيق الجودة في العملية التعليم.

اهتممنا بهيئة التدريس بالتعليم العالي، التي تعتبر محور العملية التعليمية.

5- بدران , شبل (1993)، دراسات في سياسة التعليم في الوطن العربي، دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية.



أعضاء هيئة التدريس هم عماد العمل الأكاديمي في الجامعة لأنهم هم الذين يتحملون مسؤ ولية التدريس في الجامعة سواء على مستوى التدرج أوعلى مستوى الدراسات العليا، وهم المسؤ ولون عن الإرشاد الأكاديمي في الجامعة، الإشراف على طلاب الدراسات العليا،كمايتحملون مسؤولية النشاط البحثي في الجامعة و هو ما يتطلب كفاءات معينة، تمكن عضو هيئة التدريس من أداء مهامه بشكل فعال.

الطرق والاساليب الحديثة التي تساعد في تطوير التعليم العالي و البحث العلمي : تحسين نوعية مؤسسات التعليم العالي وتأتي من خلال ثلاث مهام كما يرى "الباحث"لا بد من القيام بها في سياق خطة متكاملة الأبعاد وهي:

أ. ضرورة تقليل الاستيعاب في مؤسسات التعليم العالي القائمة، خاصة في فروع العلوم الطبية والتطبيقية وكافة العلوم الإنسانية من خلالها يتم حل التي اذدياد البطالة بين الخريجين .

ب. زيادة تحسين الإمكانيات وتجهيزات التدريس والبحث العلمي.

ج. ضرورة تقييم هيئات التدريس، ووضع برامج فعالة للنهوض بقدرات الهيئات التدريسية، وإعادة تطبيق مبدأ التنافس كعنصر جوهري في شغل مناصب هيئات التدريس.

د. ضرورة وضع معايير النوعية لمؤسسات التعليم العالي الجديدة وتطبيقها بصرامة، وعدم إضافة مؤسسات جديدة إلا إذا كانت تساعد على تحسين المستوى العام للنوعية بصورة جوهرية من خلال تنافس المؤسسات القديمة والجديدة، وإقامة نظام اعتماد جدي لبرامج التعليم العالي وتطبيقها بحرفية لضمان النوعية في جميع مؤسسات التعليم العالي.

الخاتمة :

نجد ان المدارس والجامعات تعتبر حجر الزاوية بالنسبة للتعليم سواء من حيث الحجم أو النوعية أو القدرة دليل على التقدم وهناك اتجاه لتجميع كل مؤسسات التعليم العالي تحت مظلة الجامعات العربية. ومن ثم فانه إذا ما أجريت أي دراسة جادة حول التعليم العالي في المنطقة العربية، فينبغي أن تركز على التعليم الجامعي.

إن معوقات التعليم في الوطن العربي أمر متسع، قد لا يتسنى أحصاؤه، وقد تمت الإشارة إلى مجموعة نقاط من تلك المعوقات. وعليه فلا بد من النظر في هذه النقاط ثم إن مناقشة تلك المعوقات مع مقترحات الحلول ، مما يستدعى إفراغ مزيد من الجهد في تلك المناقشات والمعالجات بغية الوصول إلى أمثل الحلول في قضية تطوير التعليم ، وذلك للاهمية الكبيره التي يمثلها و لاننا نجد انهم القاعدة الأساسية لترسيخ دعائم التقدم العلمي ولدفع مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول.



أن مسيرة التنمية تواجه تحدياً حضارياً كبيراً ومشاكل عديده في مجال التعليم والتطوير في مجال التربية والتعليم فهنالك عدد من المشكلات التي تعرقل مسيرة انطلاق التعليم والتحصيل العلمي ناقشها الباحث اهمها مشكلة التمويل تكمن في ضعف نسبة الانفاق على التعليم هنالك تدن واضح في نسبة تمويل التعليم في المدارس والجامعات والوزارات والمؤسسات. ونلاحظ عدم مشاركة القطاع الخاص في عمليات التمويل بينما القطاع الخاص يلعب دوراً كبيراً في التمويل للابحاث والدراسات.

عدم وجود سياسة عامة واستراتيجية واضحة واتجاهات محددة للتعليم في مختلف القطاعات، وعدم ربط انشطة البحث بالسياسة الامنية والتنموية للبلاد اضافة لضعف الثقة في الامكانيات والبحوث المحلية والتركيز على البحوث والارشادات المستوردة.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

إن التقدم العلمي والتكنولوجي يفرض نفسه على المجتمع لذا يجب مسايرة التطور والتغيير في أساليب التعليم و البحث العلمي والتقدم التكنولوجي في المجتمع الراقي ومنها المجتمع العربي ونجد ان هناك فجوة كبيرة بين الدول المتقدمة والدول النامية أساسها هو التقدم في العلوم النظرية والتطبيقية والتطور التكنولوجي وأساليب التعليم الذي أصبح سمه من سمات العصر وان الهجرات للاساتذة والمدرسين والخبرات اثرت تاثير مباشر وبالتالي انعكست علي الطلاب وبشكل ملحوظ في ادائم واكتسابهم للمعارف وحتي في ثقافتهم.

ونسبة لعدم الإهتمام بجانب التعليم او الإهمال والتجاهل المتزايد انعكست سلباً علي كافة المجالات المجالات في المجتمع حدد الباحث مجموعة من النقاط كانت موضع الورقة لما له من اثر في كبير عملية مواكبة التطور وإكتساب المعارف والخبرات والتوقع الجيد في الإستفادة من الطلاب والباحثين في التنمية في كافة المجالات فبالتعليم نتطور فكريا وحضاريا وعلميا، ويمكن أن نصل إلى المستحيل من تطور واكتشافات، كما إن التعليم يهدف إلى إبراز أفراد ذو فكر ووعي، وهو استثمار في إعمار الأرض، واستمرار الحياة وتطوير المجتمع.



التوصيات:

يعرض الباحث فيما يلي عدداً من التوصيات المتعلقة بموضوع البحث، لعلها تلقى اهتماماً من المسؤولين وأصحاب القرار وهي:

- تحديد أهداف كل اختصاص في التعليم العالي، وبخاصة الاختصاصات التطبيقية حتى يعرف الدارسون والمدرسون إلى أين يصبوا جهودهم، وما هي المخرجات المطلوبة، وأين مواقعها في سوق العمل، وما هي مهمتها.
- الاهتمام بشريحة منسوبي التعليم العالي والاعداد المهوله التي هاجرت وهي تنعكس سلباً علي الاجيال الجديدة .
- إغناء الجامعات بمستلزمات البحث العلمي من المراجع وأدوات المختبرات والمعامل وسواها، وفي مقدمتها مراكز المعلومات ذات الاتصال المباشر والمستمر بالمراكز العالمية الرئيسية.
- تخطيط التعليم العالي الذي يوازن بين الحاجات من القوى العاملة وبين الإقبال على التعليم، وبين الموارد المتاحة.
- وضع برنامج فعّال للتعليم والتدريب المستمرين يكفل التكيف المستمر للخرجين مع عالم العمل ومع المستجدات المعرفية والتقنية.

صدق الله عز وجل حيث يقول **(إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ)**

سورة الرعد: [11]



المراجع:

المراجع والمصادر:

1- القران الكريم

2- أبو سمرة،محمود وآخرون ،2006م،"المعوقات التي تواجه المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات،العدد الثامن،تشرين الأول 2006،ص ص 69-110.

3- أحمد الشيخ محمد (1999م) اتجاهات البحث العلمي التربوي- بحث رسالة ماجستير غير منشورة- كلية التربية جامعة الخرطوم.

4- إدريس أحمد عبد الله (2001م) مشكلات البحوث العلمية التربوية كما يراها طلبة الدراسات العليا- بكلية التربية جامعة الخرطوم- رسالة ماجستير غير منشورة- جامعة الخرطوم.

5- الدبوبي، عبد الله (2003)، أهمية التعليم العالي في التنمية وفي الاستثمارات والموارد حاضراً ومستقبلاً، بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي (رؤية شاملة دورة في الارتقاء بخطط التنمية والإصلاح والتحديث حاضراً ومستقبلاً)، دمشق، 1-2003/9/3.

6- بدران , شبل (1993)، دراسات في سياسة التعليم في الوطن العربي، دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية.

7- خضر، عبد الفتاح (1981). أزمة البحث العلمي في الوطن العربي، الرياض: معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث.

8- عدس، عبد الرحمن (1988). الجامعة والبحث العلمي-دراسة في الواقع والتوجهات المستقبلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد خاص، 351-389.

9- محمد منير مرسي (1992م) الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي- القاهرة دار النهضة العربية.

10- منصور القحطاني (2005م)- الإنفاق على البحث العلمي الجامعي الواقع والمأمول ورقة عمل مقدمة لطرق تفعيل وثيقة الآراء للأمير عبد الله آل سعود جامعة الملك عبد العزيز.

11- يوسف السلطان وآخرون (1997م) – ندوة معوقات البحث العلمي في دولة الكويت- المجلة العربية للعلوم الإنسانية العدد الستون (166).



12- عبيدات ، ذوقان وآخرون،1997م،"البحث العلمي-مفهومه/أدواته/أساليبه"،دار أسامة للنشر والتوزيع،الرياض.

13- حمايل،عبد عطاالله و ماجد عطاالله حمايل،2006م،"المعوقات التي تواجه المشرفين الأكاديميين المتفرغين في جامعة القدس المفتوحة في استخدامهم لبوابة الجامعة الأكاديمية"،مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات،العدد الثامن،تشرين الأول ،ص ص 11-68 .

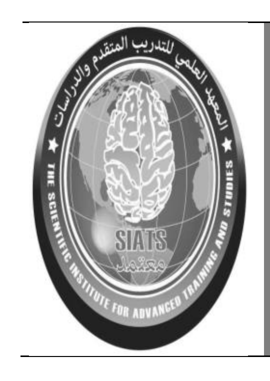
14- لجنة فنية برئاسة أ.د.يوسف حسن عبدالرحيم" رؤى حول مستقبل سياسات التأهيل الجامعى" ، مؤتمر جامعة المستقبل، وزارة التعليم العالى و البحث العلمى بالتعاون مع مركز دراسات المستقبل، قاعة الصداقة، الخرطوم، 27 – 29 أغسطس 2007م

- **المراجع الأجنبية:**

19- Donald, Janet (1998) " The problems American Indian Students Confront in Minnesota Colleges" Minnesota University, Askreic.org

20- Guclu, Nezahat (1994) A study to identify and analyze international graduate student adjustment problems at the university of Pittsburg (Pennsylvania) Dissertation Abstract international, vol.55.No.5,1995 p 1153.





SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 1، المجلد 2، كانون الثاني 2016م.

e ISSN 2462-1730

HUMAN DEVELOPMENT AND CITIZENSHIP VALUES

التنمية البشرية وقيم المواطنة

دراسة ميدانية على الشباب في اقليم كردستان

أ. م. د. نبيل جاسم محمد

جامعة الأنبار/كلية الآداب/قسم الاجتماع

hafarabi Nabeel_j76@yahoo.com

1437هـ –2016م

ARTICLE INFO
Article history:
Received 1/11/2015
Received in revised form
15/11/2015
Accepted 1/12/2015
Available online 15/2/2016

Keywords:
Insert keywords for your paper

ملخص البحث:

تعد المواطنة بجميع تجلياتها الركيزة الأساسية في التنمية، بل من أهم السبل الكفيلة بمواجهة المتغيرات والتحولات المجتمعية من حروب وأزمات ... الخ. ولهذا يجب أن ينعكس بناء القدرات على بناء الإنسان كمواطن فاعل من خلال زيادة الفرص المتاحة أمامه وتنمية وترسيخ الشعور بالولاء والانتماء للوطن والابتعاد عن جميع الانتماءات الأخرى.

ويهدف البحث إلى: التعرف على التأصيل النظري والمفاهيم للتنمية البشرية والمواطنة. ودور التنمية البشرية في تدعيم وترسيخ قيم المواطنة. ومن ثم اقتراح نموذج إصلاحي (سياسة اجتماعية) يهدف إلى تحقيق الرفاهية الاجتماعية.

ولتحقيق هذه الأهداف تم اعتماد منهج المسح الاجتماعي باختيار عينة مكونه من (400) مبحوث/ة موزعات على ثلاث محافظات تابعة لإقليم كردستان، وباستخدام اداة الاستبيان، للحصول على المعلومات اللازمة لغرض تحليلها وتفسيرها.

أما اهم النتائج التي توصل اليها البحث فتتلخص بما يلي:

1. ضعف المواطنة في مجتمع يعاني من الازمات.
2. انتشار الامراض والاوبئة والتسرب من التعليم وعدم الالتحاق به أصلا، ساهم في ضعف المواطنة.
3. التمييز وعدم المساواة بين المرأة والرجل في جميع المجالات واهمها مجال العمل السياسي.
4. انتشار الفقر والبطالة بين افراد المجتمع.

والاستراتيجيات المقترحة لتنمية روح المواطنة وتعزيز المشاركة الفعالة هي:

1- استراتيجية التحول نحو مجتمع خالي من الأمية.

2- استراتيجية تشغيلية.

3- استراتيجية تمكينيه للنساء والشباب والاهتمام بالطفولة.



Abstract:

Citizenship in general can be considered as the cornerstone of development. It is obviously one of the most important ways to address the societal changes and transformations of wars and crises … etc. Therefore، it must be reflected on the capacity building of citizens to be active by increasing opportunities for them and developing and enhance the patriotic affiliation to the national identity.

The research aims to exploring the theoretical and conceptual

Originalisation of the human development and citizenship، the role of human development in strengthening and consolidating the values of citizenship، and then suggesting a reform plan of (social policy) aims to achieve social welfare.

To achieve these goals has، we used the social survey method and chose a sample of (400) respondents among the three provinces of the Kurdistan region، and using the questionnaire as main technique to obtain the fieldwork data and then the analyzing and interpretation.

The most important findings of the research can be summarized as the following:

1. Lack of citizenship in a society that suffering the crisis.
2. The spread of diseases، epidemics، dropping out of education and lack of access are the main reasons of the weakness of citizenship.
3. Discrimination and inequality between women and men in general and especially the political issue.
4. Widespread poverty and unemployment among people.

Finally، we conclude her to some suggestions as strategies for the development of the spirit of citizenship and promote an active participation as the following:
1. Transformation strategy towards a society free of illiteracy.
2. An active employment strategy.
3. An empowerment strategy of women، youth، and attention to childhood.



المقدمة:

تعتبر التنمية القضية الجوهرية والرئيسية التي شغلت ومازالت تشغل بال المجتمعات النامية، لاعتبارات عده أهمها أن هذه المجتمعات تواجه العديد من مظاهر التخلف، لاسيما في ظل تعرضها (المجتمعات) إلى العديد من الاختلالات البنيوية الناجمة عن التحولات المجتمعية المعاصرة. هذا وقد حظيت التنمية بجميع أبعادها باهتمام كبير من جانب العلماء والمفكرين والساسة على حدا سواء، حتى أصبح الهدف الأساسي هو تحقيق التلازم ألسببي بين الجانبين الاجتماعي والاقتصادي لتحقيق الرفاهية الاجتماعية للإنسان.

وبما أن الإنسان هو غاية التنمية ووسيلتها، فقد طرح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تقرير التنمية البشرية عام 1990 وبدأ الاهتمام يزداد بالتنمية البشرية من أجل بناء القدرات البشرية والانتفاع منها.

وتعد المواطنة بجميع تجلياتها الركيزة الأساسية في التنمية، بل من أهم السبل الكفيلة بمواجهة المتغيرات والتحولات المجتمعية من حروب وأزمات ... الخ. ولهذا يجب أن ينعكس بناء القدرات على بناء الإنسان كمواطن فاعل من خلال زيادة الفرص المتاحة أمامه وتنمية وترسيخ الشعور بالولاء والانتماء للوطن والابتعاد عن جميع الانتماءات الأخرى.

أولاً: عناصر البحث.

1. مشكلة البحث.

أسهمت التحولات المجتمعية المعاصرة إلى إنتاج العديد من الاختلالات البنيوية في المجتمع العراقي، فبعد عام 1990 وبداية الحصار الاقتصادي المفروض على مجتمعنا وصولاً إلى الاحتلال الأمريكي للعراق عام 2003 وما بعدها، شهد العراق تحولات وأمراض اجتماعية خطيرة. فقد احتل العراق المرتبة الثالثة عالمياً في الفساد الإداري بعد الصومال ومنيمار، وأشار تقرير التنمية لعام 2011 ان العراق يحتل المرتبة الثامنة، أما آخر تقرير فقد أشار إلى أن العراق يحتل المرتبة 171 من مجموع 177 في عملية الفساد، أي يحتل المرتبة السابعة، هذا وقد ازدادت ظاهرة العنف. وأشارت نتائج مسح ميداني شمل 3375 أسرة حول أمن الإنسان ان مصدر العنف الداخلي والخارجي لا ينسجم مع القيم الاجتماعية. وازدادت نسب الفقر والبطالة وانعدام فرص العمل، حتى وصلت إلى أرقام مخيفة، أما عدد الأرامل في العراق فقد بلغ عددهن 1200000 أرملة أي ما نسبته 8%، والأسر التي تعيلها نساء بلغت 11%، أما عدد المهجرين داخلياً فقد بلغ 1،5 مليون، وخارجياً 2،2 مليون حسب إحصائيات قدمتها منظمات دولية ومحلية مختلفة. فيما أشار أحد التقارير الدولية مؤخراً ان العراق يحتل المرتبة 131 من مجموع 178 في مجال التعليم، لاسيما بعدما أضطر (73%) من الأطفال إلى ترك دراستهم للعام الدراسي 2005- 2006.

علماً أننا لا نملك حلولاً سحرية سريعة لكن الإحساس بوجود المشكلة – أي مشكلة– هو الخطوة الأولى باتجاه حلها أو الحد من مخاطرها.



2. أهمية البحث.

تتأتى أهمية البحث كونه يلقي الضوء على أحد المتغيرات المهمة وهي التنمية البشرية ودورها في ترسيخ قيم المواطنة لدى أفراد المجتمع العراقي، بعد بروز العديد من المشاكل المجتمعية وأثرها على الفرد والأسرة والمجتمع، وإلقاء الضوء من خلال الأرقام والإحصائيات الرسمية وغير الرسمية سوف يساعدنا إلى إثراء المعرفة العلمية لهذا الموضوع من جهة ومن ثم رسم الخطط والاستراتيجيات التي يمكن ان تساعد الدولة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية.

3. أهداف البحث.

أ. التعرف على التأصيل النظري والمفاهيم للتنمية البشرية والمواطنة.

ب. التعرف على العوامل المساعدة على تنامي ضعف المواطنة لدى شريحة الشباب.

ج. دور التنمية البشرية في تدعيم وترسيخ قيم المواطنة لدى الشباب.

د. اقتراح نموذج إصلاحي (سياسة اجتماعية) يهدف إلى تحقيق الرفاهية الاجتماعية.

ثانياً: تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية.

1. التنمية.

عرف هوبرد التنمية بأنها: شكل خاص من أشكال التغير الاجتماعي، أي ظروف معيشية مرفهة[1]. أي العملية التي تجعل المجتمع قادراً على استخدام موارده المادية والبشرية بصورة أكثر فعالية لتحسين مستوى المعيشة[2]، مما يعني أنها عملية يكون للإنسان دور كبير فيها، فالعنصر البشري هو قائد عملية التغيير الهادف والمقصود على المستويين الفردي أو الجماعي[3].

وارتضى الباحث ان تعرف التنمية بأنها: جهود منظمة بذلت وفق تخطيط مدروس للتنسيق بين الإمكانيات المادية المتاحة والموارد البشرية للوصول إلى تحقيق أعلى مستوى من الرفاهية الاجتماعية.

2. التنمية البشرية.

التنمية البشرية مفهوم غير خاضع لأي قيود لما يمتلكه من القوة والحيوية ليكون نموذجا للقرن الجديد.

[1] هوبرو، غوران، الاتصال والتغير الاجتماعي في الدول النامية، ترجمة: محمد ناجي الجوهر، ط1، بغداد، 1991، ص9.

[2] الحسني، عبد المنعم، القوى العاملة والتنمية في العراق، مجلة العلوم الاجتماعية، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد، 1980، ص97.

[3] العيسى، جهينة سلطان (د) وآخرون، علم اجتماع التنمية، الأهالي للطباعة والنشر، ط1، سوريا، 1999، ص45.



وقد عرفت التنمية البشرية في تقرير التنمية البشرية الأول الصادر من (UNDP) عام 1990 بأنها: توسيع خيارات الناس[4]. وعرفت أيضاً بأنها: تنمية الناس من أجل الناس وبواسطة الناس، فتنمية الناس معناها الاستثمار في قدرات البشر، سواء في التعليم أو الصحة أو المهارات حتى يمكنهم العمل على نمو منتج وخلاق، والتنمية من أجل الناس معناها كفالة توزيع ثمار النمو الاقتصادي الذي يحققوه توزيعاً عادلاً وواسع النطاق، والتنمية بواسطة الناس معناها إعطاء كل فرد فرصة المشاركة في تحقيقها[5].

3. القيم.

القيم هي أحكام مكتسبة من الواقع الاجتماعي يتعلمها الفرد ويحكم سلوكه وتصرفاته بها، ويحدد مجالات تفكيره وتؤثر في سلوكه وتعلمه، فالصدق والأمانة والشجاعة والولاء والمسؤولية الاجتماعية جميعها قيم يكتسبها الفرد من المجتمع[6]. فيما عرف (Merton) القيم بأنها: ظواهر اجتماعية ثقافية تساهم في ربط تماسك أجزاء البناء الاجتماعي معاً، وتحقيق الوظائف الاجتماعية، بما تقوم به من ضبط للسلوك وتحقيق الامتثال للمجتمع[7].

4. المواطنة.

تعرف المواطنة بأنها: صفة المواطن التي تحدد حقوقه وواجباته وتتميز من قبله بنوع من الولاء لبلاده، وخدمتها في أوقات السلم والحرب والتعاون مع المواطنين الآخرين في تحقيق الأهداف القومية[8]. بمعنى أنها مجموعة القيم التي تجعل الفرد يتفانى في خدمة وطنه، ويضحي بنفسه في سبيل ذلك[9].

5. الشباب.

بذلت عده محاولات لتحديد مفهوم واضح ومحدد لمعنى الشباب، فمنهم من يرى ان الشباب مرحلة عمرية محددة من مراحل العمر لمن هم دون سن العشرين، او من يحدد هذه الشريحة بصورة اكثر دقة فيذهب الى انهم يقعون بين الـ 15-25 سنة، واحيانا تمتد حتى الـ 30 عام[10]. ومنهم من يرى ان الشباب حاله نفسية مصاحبة تمر بالإنسان وتتميز بالحيوية والنشاط وترتبط بالقدرة على التعلم ومرونة العلاقات الإنسانية وتحمل المسؤولية[11]. ويعتقد أحيانا ان مرحلة الرشد والنضج الاجتماعي يمتد من سن 22-30 سنة وهي الفترة التي يكون فيها الشباب قد اكمل تعليمة وبدأ مرحلة جديدة في حياته تختلف فيها مسؤولياته واحتياجاته[12].

---

4 نعمة، أديب (د)، في مفهوم التنمية البشرية ومكوناتها، منشورات الأمم المتحدة، 2003، ص2.

5 تقرير التنمية البشرية لعام 1993، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1993، ص3.

6 بدوي، أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1977، ص439

7 R. Merton، Social theory and Social structure، the free press، New York، 1968، .P. 281

8 بدوي، احمد زكي، مصدر سابق، ص60.

9 فيصل، عبير عبد المنعم (د)، علم الاجتماع وتنمية الوعي الاجتماعي بالمتغيرات المحلية والعالمية، المكتبة العصرية، ط1، مصر، 2009، ص169.

10 ليلة، علي(د)، ثقافة الشباب: مظاهر الانهيار ونشأة الثقافات الفرعية، دراسات مصرية في علم الاجتماع، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، القاهرة ، 2002، ص279.

11 المصدر نفسه، ص279.

12 العامري، سلوى – وآخرون، أجيال المستقبل: الأطفال والشباب وأوضاعها ووعيها المستقبلي، منتدى العالم الثالث، المركز العربي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة، 2002، ص28.



ثالثاً: التنمية البشرية (المكونات والمؤشرات) ودورها في تدعيم قيم المواطنة وبناء الإنسان.

1. الأبعاد الاجتماعية لمفهوم المواطنة.

المواطنة هي الوطن، والوطن محل إقامة الإنسان، ولا يمكن أن يصبح الإنسان مواطناً إلا بعد توفر عدد من الأبعاد أو التجليات الأساسية التي تكسبه هذه الصفة، وتدفعه نحو المثابرة والعمل والإنجاز والإبداع والمشاركة والتفاني ...الخ.

فالجذور التاريخية للمواطنة وجدت في الفلسفة اليونانية، ولاسيما الممارسات الديمقراطية البدائية في أثينا، ولو أنها كانت تستبعد النساء وتهمشهن اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً. ومن ثم انحرفت بصورة رسمية بعد الثورة الفرنسية، حيث صدر بيان حقوق الإنسان المواطن سنة 1789. فأصبحت المواطنة تشمل الحقوق المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. أما في عصرنا الحديث فقد تغيرت المواطنة لتشمل الانتماء إلى عدة دول وليس دولة واحدة فقط، كما في الاتحاد الأوربي، لكن تبقى للإقامة دور كبير في انتماء الإنسان لموطنه الأصلي.

وللمواطنة عدد من الأبعاد والتجليات، أهمها:

1) الانتماء أو الولاء.

وتعني أن الرابطة التي تجمع المواطن بوطنه تعلو وتسمو عن جميع العلاقات الحزبية والعشائرية، ولا خضوع إلا لسيادة القانون، وان هذه الرابطة لا تنحصر في مجرد الشعور بالانتماء، وإنما تتجلى إلى جانب الارتباط الوجداني في اعتقاد وإدراك المواطن ان هناك التزامات وواجبات نحو الوطن، ولا تتحقق المواطنة دون التقييد الطوعي بها[13].

2) الحقوق والواجبات.

حقوق الإنسان وواجباته تجاه مجتمعه تمثل أحد أبعاد المواطنة الصالحة وتشكل ركناً أساسياً في بناء شخصية الإنسان، فالفرد إذا حصل على حقوقه كاملة، وتوفرت له ضمانات الحفاظ عليها من جانب الحكومة وبقية المؤسسات الأخرى، فان هذا يعني ان هذا المواطن سيكون أقدر على العيش بكرامة في إطار اجتماعي صغير وهو الوطن[14]. ومثلما يطالب الإنسان بحقوقه والمتمثلة بـ(العمل والسكن والترشيح والتصويت بالانتخابات والتعبير عن الرأي... الخ). فعليه التزام أخلاقي يفرض عليه القيام بواجباته نحو نفسه من جهة والوطن من جهة أخرى.

3) المشاركة.

ويقصد بها قدرة المواطن على المشاركة الفعالة في صنع القرارات العامة والخاصة، أي على المستوى الفردي والجماعي، فمن المهم أن يتمكن المواطن وعلى نحو ثابت من المشاركة في صنع القرار، حتى يساهم وبشكل فعال في رسم

---

[13] بانفيلد، إدوارد، السلوك الحضاري والمواطنة في المجتمعات الديمقراطية، ترجمة: عزت نصار، ط1، دار النسر للنشر، عمان، 1990، ص44

فيصل، عبير عبد المنعم، مصدر سابق، ص170.[14]



السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤثر في حياته[15]. علماً أن هناك خمسة بلدان نجحت في تحقيق التنمية بالمشاركة وهي (كوريا الجنوبية، ماليزيا، النروج، كندا وتونس).

رابعاً: دور التنمية البشرية في ترسيخ قيم المواطنة وبناء الإنسان.

بعد ان كان الاهتمام مقتصراً على زيادة النمو الاقتصادي أو الدخل الفردي، اصبح الآن أكثر شمولية بعد أن تحول الاهتمام إلى جميع الجوانب التعليمية والصحية والسياسية والثقافية من أجل تحويل الإنسان إلى مواطن منتج بعد توفير جميع المتطلبات المجتمعية.

وللتنمية البشرية مجموعة من المكونات الأساسية، التي يجب ان يتبناها كل مجتمع من أجل بناء قدرات الإنسان وتوسيع خياراته، وتشمل[16]:

1) الإنصاف.
2) الاستدامة.
3) التمكين.
4) المشاركة[17].
5) الإنتاجية.
6) الحرية.

وعندما نحاول تحليل وتفسير أي مكون من مكونات التنمية البشرية المذكورة سلفاً ومحاولة تطبيقه على مجتمعنا العراقي، سنجد أن الأمر في غاية الصعوبة، ولاسيما في الوقت الحاضر لما يمر به المجتمع من ظروف استثنائية (حروب، أزمات، عولمة، ... الخ) أدت إلى اختلالات بنيوية في أغلب مؤسسات المجتمع ان لم أقل جميعها.

لو تم التركيز بشيء من التفصيل إلى مكون (الاستدامة) والذي يعني توفير حاجات الجيل الحاضر من دون المساومة على مقدرة الأجيال القادمة[18]، بمعنى ان يكون هناك عملية استثمار وتدوير للمشاريع وتنويعها دون الاعتماد على مورد مادي واحد (النفط مثلاً) ولكي تبقى التنمية عملية قابلة للاستمرار يتطلب ذلك[19]:

1. عدم توريث الأجيال القادمة ديوناً اقتصادية أو اجتماعية تعجز عن مواجهتها.
2. عقلنة استثمار الموارد الطبيعية.
3. تحقيق العدالة.

---

[15] فيصل، عبير عبد المنعم، مصدر سابق، ص170.
[16] نعمة، أديب (د)، مصدر سابق، ص3.
[17] التقرير الوطني لحال التنمية البشرية العراقي، مصدر سابق، ص10.
[18] المصدر نفسه، ص10.
[19] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، السياسات الاجتماعية في العراق، الأمم المتحدة، نيويورك، 2006، ص19.



وركزت أغلب تقارير التنمية البشرية العالمية والمحلية على موضوعين أساسيين هما الفقر واللا مساواة. وبالرغم من ارتفاع دخل العائلة العراقية بعد عام 2003، إلا أن الوضع المعيشي بدأ بالتدهور في ظل انتشار ظاهرتي الفقر والبطالة.

وقد أظهرت دراسة حول مسح المعيشة في العراق لعام 2004، ان الخطر بات ينذر بتفاقم وتردي المستوى المعيشي والصحي، كما وأظهرت ان الأسرة العراقية تعتمد إلى حد كبير في غذائها على البطاقة التموينية. وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن (35%) من الأسر العراقية لا تستطيع تأمين 100000 ألف أسبوعياً للحالات الطارئة[20]. أما إحصائيات وزارة التخطيط العراقية فقد ربطت بين انحسار نسبي للفقر وارتفاع متوسط الدخل إلى (325000) ألف شهرياً للأعوام 2003- 2004- 2005 دون النظر إلى الغلاء الفاحش الذي صاحب تلك الزيادة والتي أفقدتها القدرة الشرائية. وقدرت قيمة دليل الفقر البشري بـ(18،8%) في ضوء مكوناته الفرعية[21]. فيما أظهرت نتائج التشغيل والبطالة لعام 2008 أن معدل البطالة للفئة العمرية (15- 24) عام بلغ حوالي 30% بمعدل 30،1% للذكور مقابل 29،7% للإناث، في حين بلغ معدل البطالة بصورة عامة 15%[22]. إضافة إلى المشاكل الاقتصادية الأخرى ومشاكل السياسة والمشاكل الاجتماعية التي بدأت تشكل حجر عثرة أمام تحقيق التنمية، وهنا يتبادر إلى أذهاننا عدد من التساؤلات منها، كيف يمكن ان نبني إنساناً قادر على العطاء في ظل الظروف المحيطة بالمجتمع؟ وكيف يمكن أن نحقق الرفاهية الاجتماعية ونسب الفقر بدأت تتصاعد يوماً بعد يوم في ظل ازدياد ظاهرة البطالة بجميع أشكالها؟ وكيف يمكن ان نبني ونطور ونصف المجتمع يعيش في المطبخ (النساء)؟

وللتنمية البشرية أيضاً عدد من المقاييس والمؤشرات التي تم اعتمادها من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للدلالة على حالة التنمية البشرية هي: (التعليم، الصحة، الدخل)، وهذه المعايير هي التي تعكس مدى نجاح الدولة في تحقيق التنمية، وسنركز على مؤشر التعليم لما له من أهمية كبيرة في تعزيز قيم المواطنة.

وقد اعتمد برنامج الأمم المتحدة مؤشر للتنمية البشرية، ويتراوح بين (صفر- 1) وينقسم إلى ثلاثة مستويات هي[23]:

1. مستوى عالي: 0،84 فأكثر.
2. مستوى متوسط: 0،5- 0،77.
3. مستوى ضعيف: اقل من 0،5.

وهذا المؤشرات هي التي تعكس مدى نجاح الدولة أو الحكومة في تحقيق التنمية البشرية من عدمها. وبما أن التعليم مؤشرا أساسي من مؤشرات التنمية وأيضاً حق دستوري لكل مواطن، والتنمية البشرية لا تأتي إلا من خلال ثورة تعليمية هادفة تعتمد على النوع لا على الكم فقط. وتناولت التنمية البشرية التعليم من خلال الاهتمام بـ[24]:

---

[20] التقرير الوطني لحال التنمية البشرية في العراق، مصدر سابق، ص23.

[21] المصدر نفسه، ص 27.

[22] زايدي، بلقاسم، أزمة البطالة في العالم العربي وتحديات أسواق العمل، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م23، ع2، 2009، ص13.

[23] عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (د)، التنمية البشرية ومقومات تحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، بحوث المؤتمر العربي السادس للإدارة البيئية، 2007، ص11.

[24] القصيفي، جورج، التنمية البشرية مراجعة نقدية للمفهوم والمضمون، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1995، ص92.



- التعليم أداة لاكتساب التقانة.
- طرح التعليم كحق أساسي يهدف وضع البشر.

ومن ثم إعادة توجيه التعليم لتحقيق التنمية البشرية، وبذلك تصبح العلاقة تبادلية بين الطرفين (التعليم والتنمية)، فالتربية على المواطنة تتركز على مبدأ أساسي هو ان التعليم حق للجميع وتضمن تكافؤ الفرص والمساواة بين جميع أفراد المجتمع، وهذا لا يقتصر على إعطائهم التربية والتعليم فقط وإنما تشبعهم بالإضافة إلى ذلك بقيم المواطنة وحقوق الإنسان وتنمي لديهم الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والعمل الجماعي.

وأشار تقرير البشرية لعام 2000 ان حصول المواطن على التعليم والرعاية الصحية والعمل لا يقل أهمية في حصوله على الحقوق السياسية والمدينة[25]. وبالتالي ان الحصول على التعليم كحق أساس يجب ان يتمتع به كل مواطن لكي ينتج القيادات المحلية والكفاءات العلمية، وهذه الحقوق هي إحدى تجليات المواطنة (الانتماء- الحقوق- الواجبات- المشاركة الفعالة). وتحقيق التنمية البشرية يستلزم:

- المساواة أما القانون.
- الحصول على التعليم.
- توفر الخدمات الصحية.
- القضاء على الفقر.
- توفير فرص عمل.

إذن لا يمكن بناء الإنسان وتحويله إلى مواطن دون إعطاءه الحقوق الدستورية والتي تكفل له الحياة الكريمة بدون أي تمييز جنوسي أو مذهبي أو عرقي أو عشائري، من أجل ان يقوم بالواجبات المفروضة عليه على أكمل وجه، وتفعيل المشاركة المجتمعية النوعية من أجل تحقيق الرفاهية الاجتماعية، فلا يمكن أن يطبق المواطن جميع القرارات والقوانين الصادرة من سلطة عليا، ويعتقد أن هذه القوانين والقرارات في مجتمع تزداد فيه نسب الفقر والجريمة والبطالة ..الخ. وبالتالي فان المشاركة المجتمعية للمواطنين ترتبط أساساً بتوسيع خيارات الناس وتكافؤ الفرص، والمسؤولية الاجتماعية ترتبط بالقضاء على البطالة والفقر وتوفير فرص العمل، والشعور بالانتماء بتحقق من خلال توفير الرعاية الاجتماعية للعوائل المهمشة وتحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية بين الذكور والإناث.

خامسا: الشباب العراقي: الواقع ومقومات المشاركة الفعالة.

يعتبر الشباب الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية، ولاسيما في المجتمعات النامية، وذلك من خلال المشاركة الفاعلة في بناءة، وعليهم تقع مسؤولية انماء المجتمع وصناعة مستقبلة، لكن التحدي الاكبر هو كيف يمكن الاستفادة من هذه

[25] تقرير التنمية البشرية لعام 2000، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المكتب الإقليمي، 2000، ص3.



الطاقات لإدماجها وحثها على المشاركة المجتمعية الايجابية لتحقيق التغيير المطلوب والهادف الى تحقيق الرفاهية الاجتماعية، لاسيما وان المجتمع العربي بصورة عامة والمجتمع العراقي بصورة خاصه يعج بالعديد من الطاقات الشبابية المعطلة وغير المنتجة، وهذه ما اشارت اليه جميع تقارير التنمية البشرية والابحاث والدراسات المختصة بهذا الشأن.

فالشباب هم قادة الحركة الاحتجاجية في تونس والهدف تحقيق الحرية والعدالة والكرامة، وهم ايضا رواد حركة التحرير والتغيير في مصر العربية، والان هم من يقودون حركة الاصلاح في العراق، ونجدهم يواصلون النضال من اجل المبادئ ليأخذون بيد المجتمع نحو تحويل المواطنة الى هوية حقيقية لجميع افراد الشعب عبر ترسيخ القيم والسلوكيات في مجالات المواطنة والابتعاد عن الولاءات والانتماءات الجانبية (الحزب-العشيرة-المنطقة-القومية...الخ)، ولاسيما وان الشباب عبر طاقاته المتفجرة بالإبداعات والنزعة نحو التغيير والتجديد قادر على التفاعل والتكيف والاندماج والمشاركة. ولكن.....؟ هذا يحتاج الى التكاتف بذل الجهود، ولاسيما من قبل رجال السياسة والاقتصاد وعلماء النفس والاجتماع والاخصائيين الاجتماعيين من خلال الدراسة والتشخيص والعلاج، والعلاج هنا هو مساعدة الشباب على مساعدة أنفسهم، وليس التعامل معهم كما يتعامل الطبيب مع مرضاة، بل الأخذ بيدهم (الشباب) نحو تحقيق التنمية، عبر تنمية قدراتهم وتوظيفها في الاتجاه الصحيح، وترك مسالة تقرير المصير بيدهم لا بيد الاخصائيين، لكي تكون عملية التغيير هادفة وتترسخ هذه السلوكيات لتصبح صورة نمطية يعتمد عليها الشباب في المستقبل.

فلا يمكن ان تتحقق التنمية ومؤشرات الفقر والبطالة والتهميش والاقصاء والتمييز تزداد يوما بعد يوم، مع ان هذه المؤشرات تزداد مع زيادة المؤتمرات والندوات والبحوث والدراسات المحلية والعربية وحتى العالمية. وهنا يتبادر الى اذهاننا اسئلة مهم هو: ما هي الاسباب؟ واين هي مكامن الخلل؟ وهل هي مقصودة ام لا؟ فهل الخلل في المجتمع ام الدراسات والابحاث ام في الشباب أنفسهم؟

اعتقد ان الخلل كبير وواضح، ويتجسد في السياسات الاقتصادية والاجتماعية والاستراتيجيات كافة، التي لم تأخذ على عاتقها عملية التغيير الفعلي والواقعي، وإنما الاكتفاء بالتنظير فقط.

فالواقع المجتمعي للشباب، ان كان اقتصاديا او اجتماعيا او ثقافيا او سياسيا، ينذر وسينذر بكارثة كبيرة ستحل بالمجتمع، اذا ما تركت هذه الظواهر والمؤشرات دون اهتمام أو معالجة.

وسيتم التطرق إلى واقع الشباب في المجتمع وما هي اهم احتياجاتهم من اجل التطوير وتنمية القدرات والتغيير.

1. ضعف الانتماء لدى الشباب: الاسباب والنتائج.

لقد اتسعت النداءات لمشاركة الشباب في المجال العام، لاسيما واقرارها بندا اساسيا في السياسات الدولية من خلال منتدى الشباب المنعقد على هامش المؤتمر الدولي للسياسات الثقافية لليونسكو في استكهولم عام 1998، واشار الى ان الشباب هم قوة كبيرة وراء الانتاج والمهارة والابتكار، ومن حقهم ان يستمع إليهم واضعوا السياسات والاستراتيجيات الوطنية والعالمية.



إلا ان الشباب ازداد شعورهم بالاستبعاد والاقصاء والتجاهل والتهميش من جهة والشعور او الرغبة بالمشاركة من اجل التغيير والحصول على مركز اجتماعي مرموق من جهة اخرى. لكن بشرط ان تتاح لهم الفرص من خلال الاستراتيجيات التنموية التمكينيه للقيام بأدوارهم على أكمل وجه.

وعلى الرغم مما تقوم به الحكومة العراقية من محاولات جادة وحثيثة لدفع الشباب الى المشاركة والتدريب والتأهيل وتحويل هذه الطاقات المعطلة الى طاقات منتجة عبر تطوير قابلياتهم البدنية والذهنية، ولاسيما وزارة التخطيط ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية ووزارة الشباب...الخ. الا ان الواقع يشير إلى عكس ذلك.

فالمؤشرات الخاصة بالفقر والعوز والبطالة، وقد تم الاشارة اليها سابقا، الا ان هناك حالات ومؤشرات اخرى لا تقل اهميتها و مخاطرها عن المؤشرات الاقتصادية. وهي الهروب او الهجرة الى خارج البلد وزيادة حالات الانتحار والعزوف عن الزواج والاهتمام بالمجال السياسي والشعور بعدم القدرة على التغيير والشعور بالاغتراب واللامبالاة.....الخ.

فقد اشار احدث تقارير التنمية البشرية الى ازدياد حالات الفقر متعدد الابعاد الى 13،3% والفقر المادي 17،2% واشار الدليل الى ان الصحة هو الافضل بين الابعاد الاخرى بالنسبة للشباب، حيث بلغ 0،808 فيما ينخفض بعد التعليم ليصل الى 0،695 وهذا يعكس الاثر الواضح لانخفاض معدل الالتحاق بالتعليم، ولاسيما التعليم الثانوي وارتفاع معدل الامية، فيما يبلغ معدل التشغيل 0،741 والمشاركة والامن 0،600 والحرية والتواصل فكان الاقل بين جميع الادلة فبلغ 0،535 وينخفض الى 0،433 عند اضافه مؤشرات استخدام الانترنيت، اما النوع الاجتماعي، فعكس الدليل التفاوت الواضح بين الشباب والشابات ليبلغ 0،694-0،535[26].

فيما بلغ اجمالي النشطين اقتصاديا من الشباب 38،4% من اجمالي الفئة العمرية 15-29، واهم ما يثير الانتباه هو الفجوة الواضحة في معدلات النشاط الاقتصادي بين كلا الجنسين، فيلاحظ ان الفروق النسبية تتصاعد كلما زادت اعمارهم لتصل الى 76% في عمر 30 عام، وتتناسب معدلات بطالة الشباب طرديا مع ارتفاع المستوى التعليمي بعمر 15-29، فقد شكلت نسبة العاطلين عن العمل من حملة الشهادة الابتدائية 15،4% من مجموع العاطلين عن العمل، في حين بلغت نسبة العاطلين ممن يحملون الشهادة الجامعية 31،6%، ونسبة بطالة شريحة الشباب مرتفعة في المناطق الحضرية وبنسبة 20% والريف 14،9%، اما بطالة الشابات فبلغت في الحضر 58% والريف 10%، ويلاحظ ارتفاع نسب بطالة الشابات فيما لو قورن ذلك ببطالة الشباب، حيث بلغ المعدل العام للبطالة عند الشابات 20،7% والشباب 11،1%. اما في اقليم كردستان العراق، فقد بلغت نسبة بطالة الذكور 10% مقابل 38% للإناث[27].

[26] التقرير الوطني للتنمية البشرية لعام 2014، شباب العراق تحديات وفرص، وزارة التخطيط وبيت الحكمة، العراق، 2014، ص35.

[27] المصدر نفسه، ص48.



وهذا يفسر ان الجهود التي بذلتها الحكومة من اجل التصدي لمشاكل الفقر والبطالة وتدني المستوى التعليمي والخدمي للشباب ومشكلة التمييز القائم على اساس النوع الاجتماعي (Gender)لا تزال دون مستوى الطموح، وهذا ينطبق ايضا على مشكلة العمالة والعمالة الناقصة التي شهدت ارتفاعا ملحوظا في المجتمع.

واعتقد ان للمؤشرات التي ذكرت سلفا دور كبير بعدم رغبة الشباب في المشاركة وانعدام الثقة بمؤسسات المجتمع كافة، وعلى وجه الخصوص المؤسسة السياسية.

فقد أشار المسح الوطني للفتوة والشباب لعام 2009 ان نسبة من يثق بالعمل السياسي 41،4% اما من يرى ان لرأيه وصوته في المنظمات السياسة فقد بلغ 6% فقط، فيما بلغت نسبة المؤيدين لعمل الشباب في المجال السياسي 62%[28].

واعتقد لو تكررت هذه المسوح في الوقت الحاضر لوجدت ان النسب ستتغير، ولكن نحو الاسوأ. ولاسيما المشاركة الشبابية في جميع مجالات العمل السياسي وغيرها.

أما الهجرة الداخلية والخارجية، فقد ازدادت وتيرة الهجرة والهروب من البلد في السنوات الثلاثة الماضية بسبب الحروب والنزاعات المسلحة وما رافقتها من أمراض اجتماعية.

أدت ومما لاشك فيه، الى زيادة الهجرة والهروب من الواقع ومن المجتمع، وعلى وجه الخصوص هجرة الشباب الى دول اوروبا، حيث اشارت احدى التقارير الى ارتفاع نسبة النزوح الى اكثر من 3 ملايين نازح لغاية نهاية آذار من عام 2015[29]. فعدم الاستقرار والظروف الاستثنائية للمجتمع العراق اسست وبشكل كبير الى إظهار الرغبة الى الهروب نحو الخارج، فقد اشارت نتائج مسح استطلاعات الرأي وتطلعات الشباب لعام 2012 الى ان نسبة الشباب الراغبين في الهجرة الخارجية بلغت 22،2% اما في اقليم كردستان فقد بلغت 35،5%، ومن اهم الاسباب هو الحصول على فرص عمل، حيث شكل هذا السبب ما نسبته 45،3%، اضافة الى اكمال الدراسة والتخلص من الواقع المرير[30].

وشهدت الأشهر الأخيرة من عام 2015 الى زيادة الهجرة الى اوروبا بالطرق غير المشروعة، والتي ادت الى حشد اكثر من 2000 شخص من بينهم اطفال ونساء في المنطقة المحصورة بين اليونان ومقدونيا من اجل الدخول الى مقدونيا ومن ثم الى صربيا ثم التوجه إلى ألمانيا[31]. وهذه الهجرة غير الشرعية ادت الى غرق المئات من الشباب والعوائل والأطفال في المياه الإقليمية الفاصلة بين تركيا واليونان، او جعلهم فريسة سهلة للمهربين، حيث يقوموا بابتزازهم او سرقة اموالهم او تركهم يموتون من العطش والجوع والخوف، وقد وجدت العديد من العوائل مقتولة عمدا داخل الحاويات، بعد ان سرقوا أموالهم وتركوهم.

---

[28] المصدر نفسه، ص98.

[29] تقرير الجمعية العراقية لحقوق الإنسان في الولايات المتحدة الأمريكية بمناسبة مرور عام لاحتلال داعش لمدينة الموصل، 10 حزيران، 2015، ص3.

[30] المصدر نفسه، ص44.

[31] جريدة بغداد الإخبارية.http://www.baghdadnp.com/news



وأيضا انتشرت ظاهرة غريبة للتخلص او الهروب إلى خارج العراق مثل (زواج الفيزا)، حيث يلجأ بعض الشباب الى هذا النوع من الزواج الذي يعد منفذا من منافذ الهروب وترك العراق، وقيام بعض الشباب والطلاب الى الزواج من النساء الاوكرانيات للحصول على الإقامة والجنسية الأوكرانية.

وانتشرت أيضا ظواهر الانتحار والقتل بصورة انتحار، فقد ذكرا مصدرا طبيا في محافظة كربلاء ان هناك ارتفاعا ملحوظا في حالات الانتحار، فقد استقبلت مستشفى الحسين حالتي انتحار أسبوعيا[32]. فيما أشار تقرير التنمية البشرية العراقي لعام 2008 ان عدد النساء المنتحرات في إقليم كردستان بلغ 287 امرأة[33]. وأظهرت إحصائية مهمة لمستشفى الطوارئ الخاصة في السليمانية ازدياد حالات الانتحار في المدينة اذا ارتفع العدد من 329 لعام 2003 ليصل إلى 812 عام 2006[34]. إلا ان هناك من يشكك في ذلك، فذهب البعض الى ان هذا ليس انتحار وانما قتل النساء غسلا للعار او دفعهن للانتحار، وهذا ما اشارت اليه العديد من المنظمات المحلية والدولية.

أما الأسباب والعوامل المؤدية الى ارتفاع مؤشرات الامراض الاجتماعية التي عانى ويعاني منها الشباب، تتلخص بما يلي:

- النزاعات والحروب المسلحة التي اجتاحت المجتمع العراقي، لاسيما بعد 2003، وادت الى نزوح سكان خمس محافظات على الاقل الى داخل وخارج العراق، لتؤدي الى السكن في اماكن غير ملائمة من الناحية الصحية وارتفاع نسب الاصابة بالأمراض، ولاسيما الامراض الجلدية والجهاز التنفسي....الخ. وتعرض البعض الى السرقة والتهديد والابتزاز، وتدني المستوى التعليمي.
- الفساد الإداري والمالي، الذي اصاب جميع مؤسسات الدولة واحدث اختلالات بنيوية، ساهمت في ارتفاع نسب الفقر والبطالة وانعدام فرص العمل وظهور المافيات المسلحة لتهدد وتقتل وتبتز الناس، وجميع هذه العوامل اسهمت ايضا الى انتماء العديد من الشباب الى هذه الجماعات المسلحة او محاولة الهروب الى خارج البلد حفاضا على حياته وعائلته، حتى اصبح العراق يحتل مراتب متقدمة في الفساد على مستوى العالمي ومنها المرتبة الثالثة لعام 2008، فيما شار التقرير العالمي الى ان العراق بات يحتل المرتبة الثامنة عالميا في الفساد المالي والاداري، واعتقد لو كانت المؤشرات التي تحصل عليها المنظمات العالمية حقيقية، لاحتل العراق المرتبة الاولى وبدون اي منازع او منافس. وفي كلتا الحالتين بات المجتمع يعاني ويفقد عموده الفقري الذي يرتكز عليه الا وهم الشباب.

---

32 جريدة الشرق، العدد 2ق 28 في 9 آذار 2011.

33 تقرير التنمية البشرية لعام 2008، مصدر سابق، ص87.

34 الأمير، عد إبراهيم(د)، ظاهرة انتحار النساء حرقا، دراسة ميدانية في السليمانية، دراسات عراقية، بيروت، 2009، ص28.



- التمييز الجندري، جميع المؤشرات تؤكد ان المرأة لاتزال تعاني من تدني المركز الاجتماعي وترسيخ الصورة النمطية لعمل النساء في المجال الخاص من جهة والتهميش والاقصاء والتمييز والفصل المهني العمودي من جهة اخرى. ففي قبة البرلمان لا توجد سوى 82 امرأة وبنسبة 25% ووزيرة واحدة غير مؤمنة بالمساواة، وهذه المشاركة الصورية افقدت المرأة الطموح نحو التغيير، وابقى مظاهر تأنيث العمل والفقر والبطالة والعمل في المجال الخاص، اضافة الى العنف الوظيفي والمهني، ادى الى زيادة معاناة النساء، ولاسيما الشابات.
- العولمة، اعتقد ان المبالغة بقوة العولمة والياتها والمبالغة بضعف مصدات المواجهة وعدم قدرة الثقافة العربية على المواجهة، هذا من جهة، ومن جهة اخرى ترك الجوانب الايجابية للعولمة والنظر فقط الى الجوانب السلبية ومحاولة تطبيقها، ولاسيما الاعلام الغربي وما يميزه من اعلانات وافلام ذات مضامين هابطة لا تتناسب مع المنظومة القيمية للمجتمع، أدى ومما لاشك فيه الى الشعور بالإحباط والاغتراب والعزلة الاجتماعية، لاسيما بعد مقارنة منظومتنا القيمية بما هو وافد عبر الفضاء من قيم ومفاهيم العدالة والحرية والمساواة وحقوق الانسان، لكن ما خفي خلف هذه المبادئ من اهداف جاءت لتكريس الدونية والاغتراب وفقدان الهوية والذات في ان واحد.

وهذا ما أشار إليه علماء البنائية الوظيفية، لاسيما روبرت ميرتون واميل دوركهايم.

فالوظيفية حاولت تفسير الكيفية التي نشأت من خلالها العلاقة بين اجزاء المجتمع، وما هي وظائف الاجزاء الواجب تقديمها للكل، وبمعنى اخر، ان التكامل الوظيفي للأجزاء ينتج عنه انعكاسات ايجابية على الفرد والاسرة والمجتمع، اما الخلل الوظيفي فتنتج عنه اضرار تؤدي الى اختلالات بنيوية في المجتمع[35].

وحدد ميرتون الطرق المختلفة التي يحاول بها الناس احراز النجاح في الحياة، وحسب الادوار المحددة لكل واحد منهم، ويرى ان بعض الناس قد لا يشتركون في الهدف المتفق علية اجتماعيا، لتراكم السلع المادية او الوسائل المقبولة لتحقيق هذا الهدف[36]. واكد ان أجزاء النظام اذا فشلت في تحقيق اهدافها سوف ينجم عن ذلك ما يسمى بالخلل الوظيفي[37]. ويرى الوظيفيون ان النظام والتوازن طبيعيان في المجتمع، ومن ثم فان حالة عدم التوازن هي حالة اجتماعية غير طبيعية، ويشبهون عدم التوازن في المجتمع بالمرض في الكائنات الحية، وأساس التوازن وجود إجماع أخلاقي[38]. واكد ذلك تالكوت بارسونز، حيث أشار إلى ان الناس يكتسبون القيم والمعايير والادوار الاساسية من خلال التنشئة الاجتماعية، والنجاح في استدماج قيم المجتمع ومعاييره وأدواره شرط لازم لتحقيق النظام الاجتماعي[39].

---

[35] Zerhun Doda، Introduction To Sociology، United States Agency، International Development، June،2005، p.21.

[36] قراءات معاصرة في علم الاجتماع، ترجمة الدكتور مصطفى عبد الجواد- مراجعة وتقديم: د. محمد الجوهري، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، جامعة القاهرة، 2002، ص233.

[37] لطفي، طلعت إبراهيم-كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص 76.

[38] قراءات معاصرة في علم الاجتماع، مصدر سابق، ص53.

[39] المصدر نفسه، ص 138.



فيما استخدم اميل دوركهايم مصطلح اللامعيارية Anomi او فقدان المعايير وتعني انعدام القانون، واستخدم هذا المفهوم في نظريته (الانتحار)، واكد ان حاله الاضطراب وانعدام النظام الناتج عن الازمات بصورة عامة، يمكن ان يؤدي الى اخفاق الفرد في التكيف مع المجتمع، الامر الذي يؤدي إلى الاغتراب[40]. ووجد ان أي اضطراب في النظام ينتج عنه اضطراب في التوازن، ليكون دافعا الى الموت الارادي، حتى ان كان يحقق راحة اكبر وزيادة في النشاط العام[41].

لهذا اجد ان الواقع الاجتماعي للشباب والشابات اضافة الى كافة افراد المجتمع، يعكس الواقع المضطرب وعدم التوازن الحاصل في جميع مؤسسات المجتمع العراقي، لينتج عنه خللا وظيفيا اثر وبشكل كبير على المجتمع، وبدأت اثارة ونتائجه تزداد يوما بعد يوم، حتى اضحى الشباب (ذكورا ونساء) يضحون بكل شيء (الأرض والموارد والهوية والانتماء....الخ) لمجرد العيش بأمان وسلام واستقرار وفي أي مكان من العالم.

أما تالكوت بارسونز احد منظري الدور الاجتماعي، فيرى ان المشاكل ترتبط بعدم قدرة الافراد على اداء ادوارهم الاجتماعية بالمدى المطلوب، ويتطلب نجاح الانسان في إدائه لأدواره التوفيق بين الادوار والاداء وتوقعات المشاركين لهذه الادوار، واذا ما فشل وقع صراع الأدوار[42].

ولعل السبب المباشر في صراع الادوار هو الشباب ايضا، حيث الولاءات الحزبية والعشائرية والمناطقية والقومية، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، ولاسيما في العملية السياسية، حيث انصبت عملية الاقتراع او التصويت على اختيارات متحيزة بعيدة عن الموضوعية، وهذا سبب مباشر في تخلخل الاوضاع الاجتماعية، لينتج عنها اختلالات بنيوية خطيرة.

2. حاجات الشباب في ظل البناء التنموي.

الانتماء أو المواطنة تزداد قوة وارتباط مع زيادة المشاركة المجتمعية الفعالة للشباب ومن ثم الانحياز للوطن وترك الولاءات الاخرى مهما كانت اهميتها ودورها في الترابط المصيري بين الشاب ومجتمعة او مستقبلة. علما ان الشعور بالانتماء يعزز من مكانة الشباب، لكن هذا يحتاج إلى جهود كبيرة من قبل المختصين في عده مجالات أهمها: السياسية والاقتصادية والثقافية والترفيهية ....الخ.

لذلك نجد أو اجد ان زيادة الاهتمام بقضايا الشباب وزيادة الدعم المادي والمعنوي المقدم لهم من قبل المجتمع والدولة ومعالجة قضاياهم، ولاسيما الفقر والبطالة وانعدام فرص العمل والهجرة، سيسهم وبشكل فعال في زيادة الارتباط المصيري بين الشباب (ذكورا وإناثا) ومجتمعهم، وهذا سيؤدي الى تحقيق التنمية.

---

40 شتا، السيد علي، الاغتراب في التنظيمات الاجتماعية، مكتبة الإشعاع للطباعة النشر، الإسكندري، 1997، ص 80.

41 جابر، سامية محمد(د)، الفكر الاجتماعي نشأته واتجاهاته وقضاياه، دار العلوم العربية، ط1، بيروت، 1989، ص 265.

42 غرايبة، فيصل(د)، الخدمة الاجتماعية في المجتمع العربي المعاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008، ص93.



ومثال بسيط على ذلك، ما حدث في الشركات اليابانية، حيث بدأ الاهتمام بالعامل بتوفير كل الاجواء الصحية والاجتماعية من سكن ملائم وتوفير القروض الميسرة، ولاسيما لغرض الزواج، والتعاقد معهم مدى الحياة، هذه اسهمت وبشكل كبير في زيادة الانتماء للوطن من جهة والشركات من جهة أخرى[43].

فالإقرار بان التنمية الشمولية لا يمكن ان تتحقق بدون مساهمة جميع فئات المجتمع، ولاسيما الشباب (الذكور والإناث)، ومن اجل مساهمة كاملة وفعالة ومؤثرة للشباب في الجهود التنموية الشاملة لابد من تحديد بعض المنطلقات للبناء التنموي الناجح في العراق، ومن ثم التطرق الى اهم احتياجات الشباب، لاسيما في الوقت الحاضر، لان تحقيق التنمية قائم على التلازم السببي والمنطقي بين المنطلقات والحاجات.

واهم هذه المنطلقات التنموية هي:

- الاستفادة من التجارب التنموية الناجحة، ولاسيما البلدان القريبة من العراق، مثل تجربة تونس وكوريا الجنوبية، ومن ثم الانتقال الى التجارب العالمية ومنها تجربة كندا والنروج.
- تعزيز مبدأ التكاملية في العمل التنموي، والتركيز على الاستمرارية.
- العمل على تحديد اهم الاحتياجات وحسب الاولوية والاهمية، ومن ثم اذكاء الثقة لسد هذه الاحتياجات بالاعتماد على الموارد المتاحة.
- العمل على تنمية المجتمع المحلي الريفي، لاسيما في ظل الجمود والتخلف الذي بدأ يستشري في المناطق الريفية.

اما اهم الاحتياجات التي اصبح الشباب بأمس الحاجة اليها في مجتمع عانى ولا يزال من العديد من الازمات والحروب والنزاعات، لاسيما بعد 2003. واهم هذه الاحتياجات هي:

- الشعور بالأمن الانساني.
- الحرية.
- الابداع والابتكار.
- المنافسة.
- العمل.
- الحصول على المكانة الاجتماعية.
- الشعور بالانتماء وحب الوطن.
- الخدمات الصحية والتعليمية.

[43] غدنز، أنتوني، علم الاجتماع، ترجمه فايز الصياغ، مركز دراسات الوحدة العربية، ط4، بيروت، 2005، ص424- 426.



- الضمان الاقتصادي والاجتماعي.
- الشعور بالأهمية.
- المساواة الجندرية.
- تكافؤ الفرص.

3. تنمية وترسيخ قيم المواطنة لدى الشباب.

لكي تصبح المواطنة مكونا اساسيا من مكونات شخصية الشباب، لابد ان تترسخ وتنمو قيمها في الاسرة والمدرسة والجامعة والسوق والشارع والعمل، وبوجود بيئة اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية ملائمة لنموها، لكي تضحى هوية واضحة المعالم والافق ولجميع الشباب.

وتنمية القيم لدى الفئة التي تعتبر العمود الفقري لكل مجتمع، والفئة المحركة والمنتجة والقادرة على احداث التغيير الايجابي الهادف الى تحقيق الرفاهية الاجتماعية (Social Walfer)، تتطلب العمل الجاد من قبل مجموعة من المؤسسات الاجتماعية، علما ان القيم الاساسية الواجب ترسيخها لدى الشباب تتمثل (المساواة–الاحترام–الالتزام بالقوانين–المشاركة في الحياة العامة–الثقة بالنفس وتقدير الذات–الإيثار–التفكير الإيجابي–العدل–الفضيلة–حب الوطب–الإبداع–الابتكار–الإنجاز–المشاركة المجتمعية الفاعلة....الخ).

أما الكيفية الملائمة والمناسبة لتنمية قيم المواطنة لدى الشباب، فهذه تمارس من قبل المؤسسات الاجتماعية ومجموعة من الاخصائيين، في مقدمتهم الاخصائي الاجتماعي عبر ثلاث خطوات أساسية هي (الدراسة–التشخيص–العلاج). وتنمية الأفراد وتوظيفهم بالشكل السليم لممارسة ادوار تنال الثناء والتقدير من قبل المجتمع، يعتبر من اهداف الخدمة الاجتماعية والسياسة الاجتماعية على حدا سواء، من اجل تحقيق الرفاهية الاجتماعية.

فالأخصائي الاجتماعي يعتبر حلقة الوصل الاساسية بين جميع المؤسسات العاملة على تنمية قيم المواطنة من جهة وايضا هو العنصر الفعال في منظمات المجتمع المدني (NGO) التي تمارس وسيلة ضغط على الحكومة من اجل زيادة الاهتمام بقضايا الشباب من جهة أخرى.

وتنمية قيم المواطنة لدى الشباب تعتمد على ثلاث قنوات اساسية تتفاعل فيما بينها، وتتكامل اهدافها، تبدأ اولا بالأسرة ثم المدرسة والكلية واخيرا البيئة الأكبر والمتمثلة بالمجتمع (أعلام–منظمات مجتمع مدني–هيئات عامة ووسائل ترفيهية–نوادي ثقافية ورياضية...الخ).

فالأسرة على سبيل المثال، تعتبر اللبنة الاولى في كيان المجتمع والمجال الاول الذي تحدد داخلة ملامح شخصية الفرد، وتتم فيه ادراك قيم المواطنة عبر التنشئة الاجتماعية التي تنقل التراث من فضيلة واخلاق وقيم وتعاون من جيل الى جيل. وايضا تغرس في الابناء حب الوطن والانتماء وتحديد الادوار لكل عضوا من اعضائها ومراقبة الابناء وتوعيتهم وتوجيههم وتذكيرهم بإنجازات المجتمع وتاريخه، وما يطلبه المستقبل للنهوض دائما بهذا المجتمع.



وبما ان الأسرة جزءا من الكل، فأدوار الاسرة تتكامل مع ادوار بقية المؤسسات التي يتكون منها البناء الاجتماعي. فهي تقوم بتهيئة ابنائها للمشاركة في الانشطة السياسية والاجتماعية والثقافية والرياضية. فمن خلال تعاونها مع المؤسسة التعليمية، يمكن تعزيز مبادئ الانتماء من خلال النشاطات والمشاركات على مستويات ثلاثة (المنزل-المدرسة-المجتمع)، ومن خلال المنزل والمدرسة نستطيع تنمية الإحساس بالواجبات المجتمعية والفخر والاعتزاز بالوطن.

أما المدرسة فتعد من اهم المرجعيات التي ينتمي اليها الشباب، نظرا للمهام التعليمية والتربوية والتوجيهية التي تعد عالمهم وتمكنهم من التعلم واكتساب المعارف والمهارات وتلقي الخبرات والتجارب والتدريبات التي تؤهلهم على مواصلة التعلم والتخصص في المهن والأعمال التي يحتاجها المجتمع[44]. وهي أداة لتحرير الذهن من جميع اشكال الضيق والانغلاق والتحجر، وهي الوسيلة التي تمرر المعلومات وفق منظور منهجي مدروس، لتلعب المدرسة دورا في نشر ثقافة المشاركة لدى الطلاب.

وبالتالي تساهم المدرسة في تأسيس كيان التلاميذ وترسخ فيهم قيم ومبادئ المجتمع لتسهل اندماجهم وتثبت هويتهم[45]. فالغاية الأساسية للمدرسة هو نحت ملامح الانسان الذي ارادة المجتمع، فالمؤسسة التربوية تأخذ عن المجتمع جملة من المعارف المنتقاة والمهارات المكتسبة والقيم السائدة، فتهذبها وتنقلها الى الشباب في صيغ مواد تربوية وتكوينية[46].

والتربية من اجل المواطنة تركز على أربعة أبعاد هي[47]:

- التربية من اجل معرفة الحقوق والواجبات
- التربية من اجل فهم الهوية الوطنية.
- التربية من اجل تعزيز الانتماء.
- التربية من اجل تعزيز المشاركة.

ففي المكسيك تم تخصيص مواد دراسية ولساعات طويلة لتدريس المواطنة وتنميتها وترسيخها لدى الطلبة، اما اليابان فقد اهتمت بالتحول الى دولة عالمية بعد الحرب العالمية الثانية، واعتبرت ان الاصلاح التعليمي هو نقطة الانطلاق الى العالمية من خلال المحافظة على الثقافة الموروثة، وتعميقها في نفوس الافراد وتربيتهم على الانتماء والاخلاص الى مجتمعهم، كما اهتمت اليابان بتزويد شبابها بالقيم والسلوكيات المقبولة التي تمكنهم من العيش بنجاح[48].

فوضعت الوزارة اليابانية عددا من الاهداف التي تستهدفها من تعليم المواطنة وهي[49]:

- تنمية القدرة على العمل بإيجابية.

---

[44] حجازي، عزت(د)، الشباب العربي والمشكلات التي يواجهها، المجلس الوطني للثقافة والفنون، القاهرة، 1978، ص131- 142.

[45] صالح، احمد زكي، الأسس النفسية للتعليم الثانوي، دار النهضة العالمية، القاهرة، 1982، ص 325.

[46] الحبيب، عمال- بلقاسم بن سالم، اثر الوضع الاقتصادي والاجتماعي للعائلة في التحاق التلاميذ بالتعليم الثانوي، المجلة العربية للبحوث التربوية، ع1، 1981، ص 155.

[47] المعمري، سيف، المواطنة في سلطنة عمان، أربعة أسئلة للانطلاق نحو المستقبل، 2012، ص14- 17.

[48] عمار، رضوى، التعليم والمواطنة والاندماج الوطني، مركز العقد الاجتماعي، القاهرة، 2014، ص23- 26.

[49] المصدر نفسه، ص23-26.



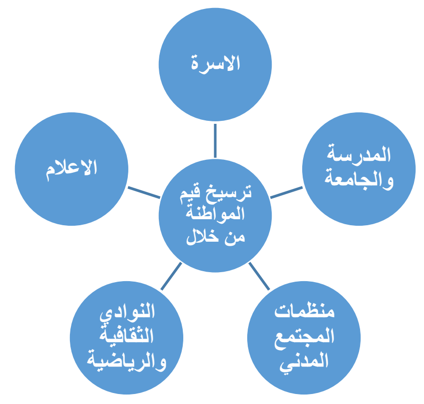
- تعميق التفاعل الواسع بين الطلاب وبين مدرستهم ومجتمعهم كأداة لتنمية مهارات المشاركة وتنمية الاحساس بالمسؤولية الاجتماعية.
- زيادة الوعي بمشاكل المجتمع المحلي والدولة ومعرفة الطرق التي يمكن من خلالها يستطيع الفرد الاسهام في اقامة المجتمع والدولة.

فيما سعت ماليزيا منذ حصولها على الاستقلال عام 1975 الى خلق هوية وطنية توحد الماليزيين بتنوعاتهم المختلفة، ومن ثم اعتمدت مبدأ المواطنة هدفا اساسيا من اهداف النظام التعليمي، وفي الدنمارك يعتبر تعليم المواطنة على راس اولويات منظومة التعليم العام بدأ من رياض الاطفال، وفي اسبانيا تم دمج منهج تعليم المواطنة بداية من الدستور الاسباني، وفي عام 2006 تم اقرار قانون يعترف بان التعليم الية قوية لدمج قيم المساواة وحقوق الانسان والتماسك الاجتماعي واحترام التنوع الثقافي[50].

أما البيئة المجتمعية، حيث تنشط فيها بقية المؤسسات، فالوسيلة الاعلامية يتم من خلالها نقل الافكار والآراء والمعلومات الى عدد كبير من الأفراد[51]. وهذا ما ينطبق على المجلات والصحف اليومية والشهرية.....الخ.

أما منظمات المجتمع المدني، فلها دور كبير في اقامة الدورات التوعوية وورش العمل الخاصة بتثقيف المواطنين بمفاهيم المواطنة والانتماء وقيمهما، وايضا المشاركة المجتمعية المطلوبة والفعالة للشباب وهذا ينطبق على النوادي الثقافية والرياضية أيضا.

وضمن هذا التطور الشمولي تصبح مؤسسات البناء الاجتماعي فضاءًا مفتوحا لتفاعل تلك الادوار ولجميع المؤسسات من خلال اولياء امور الطلبة ومنظمات المجتمع المدني والمربين والفاعلين وبمشاركة أو قيادة الأخصائيين الاجتماعيين، ومن خلال التفاعل الاجتماعي الذي يمثل الاطار التشاركي لتفعيل وتنمية قيم المواطنة لدى الشباب. مرتسم رقم (1) يوضح ذلك.



مرتسم رقم (1) يوضح دور المؤسسات المجتمعية في ترسيخ قيم المواطنة

[50] المصدر نفسه، ص26- 27.

[51] رشاد، عبدالغفار(د)، دراسات في الاتصال، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1984، ص10.



وفي ضوء هذه الحقائق، نجد ان دور الخدمة الاجتماعية والاخصائيين الاجتماعيين في العمل مع الشباب ينصب على تقوية روح المسؤولية لديهم اتجاه مجتمعهم ووطنهم، عن طريق زيادة وعيهم بقضايا المجتمع.

لكن....؟ هل ستنجح عملية التوعية بالإرشاد والتوجيه؟ وهل ستنجح الابحاث والدراسات والسياسات؟ وهل ينجح ذوي الاختصاص؟ وهل تنجح الاسرة والمدرسة؟ هل ينجحون جميعا في تحويل هذه الطاقات المعطلة (الشباب- الشابات) إلى طاقات منتجة؟ في ظل الاوضاع المتأزمة والاستثنائية التي يمر بها المجتمع العراقي، حيث الفساد اصبح مستشريا في جميع المؤسسات وعلى راسها المؤسسة السياسة والدينية، وانتشار مظاهر الفقر والبطالة والقتل والتشرد والتسول وعمل النساء والاطفال والابتزاز والتهديد وزيادة هجرة العقول والموارد البشرية الى الخارج.

إذن الخلل ليس في الشباب فحسب، وانما الخلل في المجتمع ككل، وهذا اثر سلبا على الشباب، وبالتالي نحن بحاجة الى معالجة اصل المشكلة، لكي نحقق الاندماج والمشاركة الفعالة للشباب وغيرهم في بناء المجتمع ومن ثم تحقيق التنمية بجميع اشكالها، وليس الاعتماد على الحلول الترقيعية او النظرية التي لا تخدم الشباب. مرتسم رقم (2) يوضح ما هي متطلبات التغيير المجتمعي لتعزيز المواطنة.



مرتسم رقم (2) يوضح اليات ترسيخ المواطنة



سادسا: الاطار المنهجي للبحث.

- منهج البحث: اعتمد الباحث منهج المسح الاجتماعي بالعينة، لأنه افضل المناهج لهذا النوع من الدراسات.
- ادوات جمع البيانات: تم اعتماد طريقتين لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث هما (المقابلة مع بعض القيادات المحلية ومنظمات المجتمع المدني- استمارة الاستبانة).
- عينة البحث: استخدم البحث عينة عشوائية بسيطة، اما حجم العينة هو (400) شاب وشابة، وذلك لعدم وجود احصائية رسمية ثابتة لعدد الشباب والشابات في الاقليم، ولاسيما بعد حركة النزوح الاخيرة التي شهدها المجتمع العراقي.
- **مجالات البحث:**

أ. المجال المكاني: إقليم كردستان (السليمانية- أربيل- دهوك)

ب. المجال الزماني: تم اجراء بشقية النظري والميداني خلال الفترة الممتدة بين 2015/4/1-2015/10/15.

ج. المجال البشري: ويشمل عينة من الشباب والشابات في اقليم كردستان ويشمل جميع العراقيين عربا واكرادا من الشباب والشابات.

سابعا: عرض وتحليل البيانات.

اولا: البيانات الاولية.

1. الجنس: يعد متغير الجنس من المتغيرات الرئيسية في البحث العلمي، فمن خلاله يستطيع الباحث تحديد الخصائص الاجتماعية للعينة، لاسيما وان هذ المتغير يعد مؤشرا في بيان نوعية مشاكل الشباب، وتتأثر طبيعة الاسئلة بجنس المبحثين/ات وتكوينهم/ن البيولوجي.

جدول رقم (1) يوضح توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	ت	%
الذكور	200	%50
الاناث	200	%50
المجموع		%100

2. العمر: يؤثر عمر المبحثين/ات في الإجابة على الاسئلة المطروحة في استمارة الاستبانة، لاسيما بين الشباب في الفئات المتقدمة، فللخبرة المتراكمة عبر السنين دور كبير ومهم في الإجابة.

جدول رقم (2) يوضح اعمار المبحثين/ات

العمر	ت	%
24-19	124	%31
30-25	276	%69
المجموع	400	%100



3. المستوى التعليمي: هو اعلى مستوى تعليمي او شهادة حصل عليها المبحثين/ات، فللتحصيل العلمي دور كبير ومهم في فهم وتحليل الاسئلة ومن ثم الإجابة عليها بمصداقية كبيرة، ولاسيما وان الموضوع ذات فائدة كبيرة للمجتمع.

جدول رقم (3) يوضح التحصيل العلمي للمبحثين/ات

التحصيل العلمي	ت	%
ابتدائية	22	%5،5
متوسطة	54	%13،5
اعدادية	77	%19،25
دبلوم	75	%18،75
بكالوريوس	172	%43
المجموع	400	%100

4. الحالة الاجتماعية: يعد متغير الحالة الاجتماعية من المتغيرات المهمة، لاسيما وان الشخص المتزوج يختلف في استقراره النفسي والاجتماعي عن المطلق والاعزب والارمل، لكن المشاكل الاسرية ايضا قد تؤثر على اجابات المبحثين/ات، لتختلف اجاباتهم عن الاخرين، ولاسيما الاعزب والعزباء الذين لا يهتمون كثيرا ان تركوا المجتمع .

جدول رقم (4) يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين/ات

الحالة الاجتماعية	ت	%
متزوج/ة	210	%52،5
اعزب/عزباء	170	%42،5
مطلق/ة	13	%3،25
ارمل/ة	7	%1،75
المجموع	400	%100

5. المهنة: وهو الجهد العضلي او العقلي الذي يزاوله المبحوث/ة، وتعد المهنة من المقاييس الاقتصادية التي تشير الى الحالة المادية التي يتمتع بها المبحوث.

جدول رقم (5) يوضح مهن المبحثين/ات

المهنة	ت	%
طالب/ة	44	%11
كاسب	88	%22
موظف/ة	62	%15،5
عامل/ة	52	%13
ربة بيت	32	%8
عاطل عن العمل	122	%30،5
المجموع	400	%100



6. كفاية الدخل: للدخل الفردي او الاسري اثر كبير وبالغ الاهمية على الاوضاع المعيشية، لاسيما وان انقطاع الدخل او استقطاع جزء منه سوف يؤثر على الاندماج والمشاركة المجتمعية، ويؤثر في اجاباتهم/ن على الاسئلة .

جدول رقم (6) يوضح مدى كفاية الدخل الشهري للمبحثين/ات

كفاية الدخل الشهري	ت	%
يكفي ويزيد	21	%5،25
يكفي	99	%24،75
لا يكفي	280	%70
المجموع	400	%100

ثانيا: المشاكل المجتمعية ودورها في اضعاف الاندماج الاجتماعي وقيم المواطنة لدى الشباب.

يعاني المجتمع العراقي من العديد من الازمات التي ادت الى اختلالات بنيوية اثرت وبشكل كبير على جميع أفراد المجتمع (رجال ونساء وشباب وأطفال)، وهذه المشاكل أثرت على الشباب بحيث ادت الى اضعاف الاندماج الاجتماعي وبشكل خطير، ادى الى العديد من المظاهر والسلوكيات التي اجتاحت مجتمعنا العراقي، وسيتضح بصورة اكبر في البيانات التالية:

أما الجدول رقم (7) يوضح مدى معاناة الشباب العراقي:

جدول رقم (7) يوضح مدى معاناة الشباب/ات في العراق

الاجابات	ت	%
نعم	366	%91،5
لا	34	%8،5
المجموع	400	%100

وتشير بيانات الجدول أعلاه، الى مدى معاناة الشباب والشابات في المجتمع العراقي وعلى جميع الاصعدة، وشكلت ما نسبته 91،5%.

أما اهم المشاكل التي تأثر بها الشباب في العراق، وترتيبها حسب الاهمية أو الخطورة، فالجدول رقم (8) أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم (8) يوضح نوع المشاكل التي اثرت على الشباب/ات

المشاكل	ت	%
اقتصادية	146	%36،5
سياسية	111	%27،75
ثقافية	65	%16،25
اجتماعية	40	%10
نفسية	20	%5
جميعها	18	%4،5
المجموع	400	%100



تظهر بيانات الجدول أعلاه الى ان اهم المشاكل التي يعاني منها الشباب/ات والتي اثرت وبشكل كبير عليهم/ن وادت الى ابتعادهم عن المجتمع ومحاولة الهجرة، هي المشاكل الاقتصادية والسياسية والتي شكلت ما نسبته 64،25% من بقية المشاكل الأخرى (اجتماعية –ثقافية– نفسية–جميع المشاكل). أما عن الخدمات المقدمة من قبل الحكومة، فهل كانت تلبي طموح الشباب، ان كانت خدمات صحية او تعليمية او تدريبية.....الخ، فقد كانت اجاباتهم ان الخدمات دون مستوى الطموح، بل ولدت لديهم صدمة اجتماعية، لاسيما بعد رفع شعارات التغيير بعد 2003، والجدول رقم (9) أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم (9) يوضح تلبية الحكومة لمتطلبات الشباب/ات

الاجابات	ت	%
نعم	370	%92،5
لا	30	%7،5
المجموع	400	%100

أما نظرتهم (شباب/شابات) حول مستقبلهم، فالجدول رقم (10) أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم (10) يوضح نظرة الشباب/ات حول مستقبلهم

الاجابات	ت	%
متفائل	33	%8،5
متشائم	163	%40،75
لا يهمني	134	%33،5
لا اعرف	70	%17،5
المجموع	400	%100

تشير بيانات الجدول أعلاه ان نظرة الشباب/ات حول مستقبلهم في المجتمع انقسمت بين متشائم 40،75% ولا يهتمون بمستقبلهم/ن بنسبة 33،5%، وفي كلا الحالتين تظهر لنا النتائج بؤس المواطن/ة في المجتمع، والتي اسهمت في ظهور الاغتراب والعزلة الاجتماعية من جهة او الهروب من العراق من جهة أخرى.

أما حول العلاقة بين مستقبل الشباب والشابات من جهة ومستقبل العراق من جهة اخرى فقد تباينت إجاباتهم، والجدول رقم (11) أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم (11) يوضح العلاقة بين مستقبل الشباب/ات ومستقبل العراق

الاجابات	ت	%
نعم	270	%67،5
لا	130	%32،5
المجموع	400	%100



وتشير نتائج الجدول أعلاه، الى ان النسب الاعلى من اجابات الشباب/ات، اكدت وجود علاقة بين مستقبل العراق ومستقبلهم وبنسبة 67،5%، فمتى ما وجدت الازمات ادت الى انتشار البطالة والفقر والتهميش والاقصاء.....الخ، ادت ومما لاشك فيه الى التفكير بالمستقبل المجهول للشباب/ات، وهذا ما ساهم وبشكل كبير في هجرتهم (هذا ما أكده اغلب المبحثين والمبحوثات).

وفيما يخص اهم الأشياء التي تهم الشباب والشابات في الحاضر والمستقبل في العيش حياة كريمة، يوضحه الجدول رقم (12) أدناه:

جدول رقم (12) يوضح اهم ما يهم الشباب/ات في الوقت الحالي

الاجابات	ت	%
العمل	84	%21
الزواج	34	%8،5
الهجرة	73	%18،25
التعليم	62	%15،5
العدالة وتكافؤ الفرص	44	%11
الخدمات الصحية	14	%3،5
مشاريع شبابية	42	%10،5
قروض ميسرة	17	%4،25
التعيينات	30	%7،5
المجموع	400	%100

وتشير بيانات الجدول أعلاه الى ان اهم متطلبات العيش الكريم التي تهم الشباب/ات، تراوحت بين العمل والتعليم والعدالة وتكافؤ الفرص من جهة والتي احتلت الاولوية، اما التعيينات والزواج والخدمات الصحية والمشاريع الشبابية...الخ من جهة أخرى. لكن هل هناك استجابة لهذه المتطلبات من قبل الحكومة او واضعي السياسات وصانعي القرار، فالجدول رقم (13) أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم (13) يوضح استجابة الحكومة في توفير متطلبات الشباب/ات

الاجابات	ت	%
نعم	389	%97،25
لا	11	%2،75
المجموع	400	%100



ويمكن ان نستنتج من بيانات الجدول اعلاه، ان جميع المؤسسات بما فيها الحكومة او منظمات المجتمع المدني، لم تستجيب او توفر أي المتطلبات الضرورية التي يحتاجها الشباب لتدعم مشاركتهم المجتمعية وبنسبة 97،25%. التصادم بين المتطلبات وعجز الحكومة على تفيرها سبب التفكير بالهجرة او الانخراط في المجاميع المسلحة او الانحراف والانتقام من المجتمع....الخ.

أما اهم متطلبات الشباب للمساهمة في تحقيق التنمية الشمولية فالجدول رقم (14) أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم (14) يوضح اهم متطلبات الشباب/ات للمشاركة في تحقيق التنمية الشمولية

الانواع	ت	%
المعرفة	170	%42،5
العدالة	160	%40
التمكين	60	%15
التدريب والتأهيل	10	%2،5
المجموع	400	%100

وتشير نتائج الجدول أعلاه، الى ان اهم متطلبات الشباب لتحقيق التنمية، توزعت على تحقيق مجتمع المعرفة والعدالة الاجتماعية وبنسبة 82،5% والتمكين والتدريب والتأهيل بنسبة 17،5%. وهذا دليل واضح على اهتمام الشباب/ات بمستقبل المجتمع، لكن بشرط توفير المتطلبات المذكورة سلفا.

أما في حاله مواجهة الشباب لمشكلة ما، فان الجهة القادرة على حل المشاكل في اعتقادهم، يتضح في بيانات الجدول رقم (15) أدناه:

جدول رقم (15) يوضح الجهات الفعالة لحل مشاكل الشباب/ات حسب رأيهم

الجهات	ت	%
الشرطة	58	%14،5
العشيرة	200	%50
الحزب	22	%5،5
العائلة	64	%16
اعالجها بنفسي	44	%11
لا اعرف	12	%3
المجموع	400	%100



تشير بيانات الجدول أعلاه، الى ان نصف المبحثين/ات يؤكدون ان اغلب المشاكل التي تواجههم في الوقت الحالي لا يمكن ان تحل الا عن طريق العشيرة، وهذا دليل واضح على ضعف القانون في البلد والمؤسسات القادرة على فرضة (الشرطة-الجيش....الخ)، لاسيما في ظل المصالح الفئوية والحزبية التي انتشرت وبشكل كبير، واسهمت في انعدام ثقه الشباب/ات بمؤسسات الدولة كافه، وهذا ادى الى اضعاف الشعور بالانتماء للوطن، وزاد من قوة الانتماء للعشيرة او الحزب او المنطقة او القومية، القادرة على حمايتهم من المخاطر والمشاكل التي تعترضهم/ن.

أما حول اهم العقبات التي وقفت حائلا امام المشاركة المجتمعية الفاعلة للشباب، فالجدول رقم (16) أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم (16) يوضح اهم عقبات منع الشباب/ات من المشاركة المجتمعية

العقبات	ت	%
الانشغال في العمل	11	%2،75
اللامبالاة في قضايا المجتمع	54	%13،5
اغلب منظمات المجتمع المدني هدفها الربح	54	%13،5
عدم الثقة بصانعي القرار	102	%25،5
الفساد الاداري والمالي	22	%5،5
المصالح الحزبية والقومية	28	%7
الشعور بفقدان الهوية	40	%10
عدم الايمان بقدراتهم على التغيير	12	%3
انتشار العصابات والمسلحين الرافضين للتغيير	18	%4،5
التفكير بترك البلد والهجرة الى الخارج	45	%11،25
ضعف المنظومة القيمية والقانون	14	%3،5
المجموع	400	%100

يمكن ان نستنتج من بيانات الجدول اعلاه، ان الشباب/ات اصبحوا يعانون من العديد من العقبات التي وقفت امام المشاركة المجتمعية لتحقيق ما يطمحون اليه، ولذلك كانت اغلب قراراتهم ذات طابع سلبي، لاسيما المشاركة السياسية، وهذا ما سيتضح في بيانات الجدول رقم(17) ادناه، حول مدى الاهتمام بالبرامج السياسية:

جدول رقم (17) يوضح اهتمام الشباب/ات بالبرامج السياسية

الاجابات	ت	%
نعم	98	%24،5
لا	302	%75،5
المجموع	400	%100



تشير ثلاثة أرباع بيانات الجدول اعلاه، بعدم اهتمام الشباب/ات بالبرامج السياسية، لاسيما في ظل الظروف المأزومة التي يعيشها البلد من جهة والاعتقاد بان القائمين على ادارة المؤسسات السياسية لا يتميزون بالكفاءة وانكار الذات من جهة أخرى، والجدول رقم (18) أدناه، يوضح اسباب عدم الاهتمام بالبرامج السياسية:

جدول رقم (18) يوضح أسباب عدم الاهتمام بالبرامج السياسية

الاسباب	ت	%
البرامج السياسية مجرد ثرثرة	60	%19،8
لا افهم على السياسيين	32	%10،6
لا افهم بالسياسة	32	%10،6
لا يهمني ذلك	83	%27،5
اغلب السياسيين غير كفؤين	54	%17،9
المصالح الحزبية	41	%13،9
المجموع	302	%100

أما فيما يخص المشاركة في التصويت على الانتخابات القادمة، فالجدول رقم (19) أدناه، يوضح اجابات المبحثين/ات حول المشاركة من عدمها:

جدول رقم (19) يوضح مدى مشاركة الشباب/ات في الانتخابات القادمة

الاجابات	ت	%
نعم	111	%27،75
لا	289	%72،25
المجموع	400	%100

تشير بيانات الجدول أعلاه، الى ان 72،25% من مجموع العينة يرفضون المشاركة في الانتخابات القادمة. وهذا يرجع الى مجموعة أسباب أشاروا إليها في الجدول رقم (20) أدناه:

جدول رقم (20) يوضح أسباب رفض المشاركة في الانتخابات القادمة

الاسباب	ت	%
صوتي غير فعال	47	%16،3
انتخابات غير نزيهة	89	%30،8
ديمقراطية مزيفة	62	%21،5
البرلمانيين لم يقدموا شيء للمجتمع	40	%13،8
تزداد فيها شراء الذمم	22	% 7،6
سيطرة الاحزاب على الانتخابات	29	%10
المجموع	289	%100



نستنتج من بيانات الجدول اعلاه، حجم عدم الثقة بالانتخابات وعدم جدوى المشاركة فيها، ويرجع الى الشعور بعدم القدرة على التغيير والاوضاع الامنية غير المستقرة التي يعيشها البلد.

أما حول الاعتقاد بأن تشكيل او تأسيس كيان شبابي مستق بفكر ورؤى شبابية يعتبر هو الحل للمشاكل التي يعاني منها الشباب/ات بصورة خاصة والمجتمع بصورة عامة، يتضح في بيانات الجدول رقم (21) أدناه:

جدول رقم (21) يوضح دور تأسيس كيان شبابي في حل مشاكل الشباب/ات

الاجابات	ت	%
نعم	217	%54،25
لا	183	%45،75
المجموع	400	%100

تشير بيانات الجدول أعلاه، الى ان نسبة القبول والرفض تبدوا متقاربة والسبب (مناقشة بعض الشباب والشابات اثناء ملئ الاستبانة) يعود الى الفساد الاداري والمالي المستشري في جميع مؤسسات المجتمع والخوف من الاحزاب المتنفذة والتعود على اخطاء الماضي، هذا ما اشار اليه المجيبين على السؤال بالرفض.

أما حول وجود مشاريع شبابية قادرة على فرض نفسها في المجتمع، فالجدول رقم (22) أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم (22) يوضح قدرة المشاريع الشبابية في فرض نفسها على المجتمع

الاجابات	ت	%
نعم	32	% 8
لا	368	% 92
المجموع	400	%100

تشير بيانات الجدول أعلاه، الى عدم وجود مشاريع شبابية قادرة على فرض نفسها على المجتمع او فيه، والسبب يعود حسب رأي الشباب الى الاعتماد على الاستيراد وخصخصة المعامل والمصانع وفتح الحدود لتتدفق الى السوق المنتجات الرديئة والرخيصة الثمن، وسيطرة الاحزاب على السوق وعدم إعطاء الفرصة للمشاريع الشبابية أو محاربتها ان وجدت.

ولكي تحوز المشاريع الشبابية على ثقة المجتمع، يجب ان تتوفر لها عددا من المتطلبات، والجدول رقم (23) أدناه يوضح ذلك:



جدول رقم (23) يوضح متطلبات دعم المشاريع الشبابية

المتطلبات	ت	%
الدعم الحكومي	168	%45،6
القروض الميسرة	67	%18،2
مساندة اعلامية	67	%18،2
توعية المجتمع بأهمية المشاريع الشبابية	18	%5
توعية الشباب بدور مشاريعهم	18	%5
ورش عمل تدريبية وتثقيفية للشباب	30	%8
المجموع	368	%100

تشير بيانات الجدول أعلاه، الى ان هناك متطلبات يمكن ان تؤدي الى نجاح المشاريع الشبابية لتنال ثقة المجتمع والمواطن على حدا سواء، ومن اهم المتطلبات هو الدعم الحكومي وبنسبة 45،6%.

أما الشابات أيضا عانن من مشاكل تخصهن كإناث، ولاسيما التمييز الجندري، والجدول رقم (24) يوضح إجابات المبحوثات، علما ان هذا السؤال تم طرحة على الاناث فقط:

جدول رقم (24) يوضح مدى معاناة الشابات في المجتمع

الاجابات	ت	%
نعم	178	%89
لا	22	%11
المجموع	400	%100

حيث تشير بيانات الجدول اعلاه، الى ان 89% من حجم العينة، اشرن الى وجود تمييز قائم على اساس النوع، وهذا التمييز ناتج عن المنظومة القيمية التي تشجع على عمل النساء في المجال الخاص فقط، وايضا تم إرجاعه ظلما الى العامل البيولوجي. والجدول رقم (25) أدناه، يوضح اهم عوامل التمييز الجندري:

جدول رقم (25) يوضح اهم عوامل التمييز الجندري

العوامل	ت	%
قيم المجتمع الذكوري	98	%55
التنشئة الاجتماعية الخاطئة	11	%6
معارضة الاهل لعمل النساء	10	%5،6
مستقبل الاناث هو الزواج	4	%2،3
الظروف الامنية غير المستقرة	17	%9،6
الانسحاب من العمل	30	%16،9
الاجازات المتكررة	8	%4،6
المجموع	178	%100



تشير بيانات الجدول أعلاه، الى ان اهم اسباب او عوامل التمييز الجندري يرجع الى ان المجتمع العراقي مجتمع ذكوري سلطوي، وتم الاشارة اليه بنسبة 55%، اضافة الى الوضع الامني غير المستقر والانسحاب المتكرر من العمل او تركة نهائيا بسبب عدم التوفيق بين العمل خارج المنزل وداخلة.

أما اهم أشكال التمييز الجندري، فالجدول رقم (26) ادناه يوضح ذلك:

جدول رقم (26) يوضح اهم أشكال التمييز الجندري

الاشكال	ت	%
التمييز بالأجور	12	%6،8
التمييز بالترقية	14	%7،9
التمييز بالمناصب	7	%3،9
التمييز بالدورات التدريبية والتأهيلية	21	%11،8
التمييز بالالتحاق بالتعليم والعمل	50	%28
التمييز بالتنشئة الاجتماعية	74	%41،6
المجموع	178	%100

تظهر بيانات الجدول أعلاه، اشكال التمييز التي عانت منها المرأة ولا زالت تعاني، واظهرت ان التمييز بالتنشئة الاجتماعية حصل على اعلى نسبة فشكلت 41،6% لينتج عنها بقية اشكال التمييز الواضحة في الجدول أعلاه.

أما فيما يخص اهم المشاكل التي تركتها تكنولوجيا الاعلام على الشباب والشابات، وادت الى ضعف الاندماج والمشاركة، فالجدول رقم (27) يوضح ذلك:

جدول رقم (27) يوضح اهم مشاكل التكنولوجيا الحديثة للأعلام

المشاكل	ت	%
الاغتراب والعزلة الاجتماعية	17	%4،25
ضعف التنشئة الاجتماعية	17	%4،25
زيادة حالات السرقة /القتل/الابتزاز	45	%11،25
الشعور بعدم القدرة على المواجهة	22	%5،5
المبالغة بضعف الثقافة العربية	12	%3
اللامبالاة بالأمور المجتمعية	10	%2،5
التقليد الاعمى للثقافة الغربية	99	%24،75
غلبة نمط الاستهلاك المظهري	20	%5
الرغبة بالسفر الى الدول المتقدمة	50	%12،5
انحسار قيم حب الوطن	50	%12،5
انتشار قيم الفردانية	8	%2
انتشار تعاطي المخدرات وحبوب الهلوسة والمشروبات الكحولية	10	%2،5



زيادة حالات الانتحار	30	%7،5
زيادة حالات الاغتصاب	10	%2،5
المجموع	400	%100

تظهر بيانات الجدول اعلاه، الى حجم المشاكل الناتجة عن تكنولوجيا الإعلام الحديث (فضائيات-إنترنيت-الهاتف المحمول- العاب الأطفال....الخ)، لينتج عنها سلوكيات طارئة بعيدة عن ثقافة المجتمع، ادت الى اختلالات بنيوية على صعيد الأسرة والمجتمع.

وفيما يخص الشعور بفقدان الهوية والمواطنة، الجدول رقم (28) ادناه يوضح ذلك:

جدول رقم (28) يوضح شعور الشباب/ات بفقدان الهوية والمواطنة

الاجابات	ت	%
نعم	362	%90،5
لا	38	%9،5
المجموع	400	%100

تشير بيانات الجدول أعلاه، ان فقدان الشعور بالانتماء والمواطنة شكل ما نسبته 90،5% من اجابات العينة، ويمكن ان نستنتج من بيانات المذكورة اعلاه، الى وجود عدد من العوامل المجتمعية التي دفعت الشباب الى الشعور بفقدان المواطنة والانتماء.

والجدول رقم (29) أدناه، يوضح اهم الاسباب والعوامل المؤدية الى فقدان الشعور بالمواطنة، وتم ترتيبها حسب الاهمية:

جدول رقم (29) يوضح اهم عوامل فقدان الشعور بالمواطنة لدى الشباب/ات

الاسباب	ت	%
الولاء الحزبي والطائفي والعشائري	162	%45
فقدان الحقوق	82	%22،6
انتشار الواسطة والمحسوبية	30	%8،2
الفقر والبطالة	22	%6
ازمة السكن	18	%5
انتشار الفساد المالي والاداري	16	%4،4
انتشار جرائم الخطف والتهديد	16	%4،4
انعدام الثقة بالسياسيين	16	%4،4
المجموع	362	%100



وتشير بيانات الجدول أعلاه، الى ان اهم العوامل التي ادت الى فقدان الشعور بالانتماء للوطن تتمثل بالولاء للحزب والطائفة والمذهب والعشيرة على حساب الولاء للوطن وبنسبة 45%، اما العامل الثاني فهو فقدان الحقوق والامتيازات المؤدية الى الايثار والاندفاع وتحمل المسؤولية الاجتماعية ليشكل ما نسبته 22،6%، لتاتي بقية العوامل تباعا وحسب دورها في فقدان الشعور بالانتماء.

أما اهم العوامل التي يمكن ان تؤدي الى تعزيز وترسيخ قيم المواطنة لدى الشباب/ات، والشعور نحو الانتماء وتحمل المسؤولية، فالجدول رقم (30) يوضح ذلك:

جدول رقم (30) يوضح عوامل ترسيخ وتعزيز قيم المواطنة

العوامل	ت	%
الاستقرار	90	%22،5
الشعور بالأمان	92	%23
معالجة مشاكل التعصب	30	%7،5
القضاء على الارهاب	32	%8
القضاء على الولاءات الجانبية	80	%20
التحول نحو مجتمع المعرفة	68	%17
قيام منظمات المجتمع المدني بأدوار اكثر فعالية	8	%2
المجموع	400	%100

ويمكن ان نستنتج من بيانات الجدول اعلاه، ان تعزيز وترسيخ قيم المواطنة يعتمد بالأساس على الشعور بالأمان والاستقرار في البلد والتحول نحو مجتمع المعرفة والقضاء على الولاءات الاخرى لتشكل ما نسبتها مجتمعة 82،5%.

وحول طموح الشباب في الهجرة الى اوروبا وترك البلاد، فالجدول رقم (31) يوضح ذلك:

جدول رقم (31) يوضح مدى طموح الشباب/ات في الهجرة الى اوروبا

الاجابات	ت	%
نعم	278	%69،5
لا	122	%30،5
المجموع	400	%100

تشير بيانات الجدول أعلاه، ان 69،5% من افراد العينة لديهم الطموح بترك البلاد، و 30،5% يرفضون ذلك، علما ان اغلبية من رفض ذلك هم من النساء، وارجعن السبب الى الخوف من الحرية المطلقة للنساء في الخارج من جهة وتصادم القيم العربية مع قيم الغرب من جهة أخرى.



أما أسباب الهجرة فقد تم الاشارة اليها مسبقا، وهذا ما اشار اليه اغلب المبحثين الشباب، وحول هذا الموضوع فقد اشار احد المبحثين حول مخاطر الهروب المتمثلة بالابتزاز وسرقة الاموال او الغرق في البحار، ان البقاء في العراق وفي هذه الظروف الصعبة هي لا تختلف عن المخاطر التي يمكن ان تعترض طريقنا أو تؤدي إلى الموت.

وفيما يخص دور الشباب في عملية الاصلاح والتنمية، فالجدول رقم (32) ادناه يوضح ذلك:

جدول رقم (32) يوضح دور الشباب/ات في عملية الاصلاح والتنمية

الاجابات	ت	%
نعم	186	5،46%
لا	214	5،53%
المجموع	400	%100

تشير بيانات الجدول أعلاه، ان 53،5% من افراد العينة اشاروا بان ليس لديهم اي دور في الاصلاح والتنمية. علما ان جميع الدول يعتبرون الشباب هم عماد المجتمع ومستقبلة.

وحول الأسباب أو العوامل التي وقفت حجر عثرة امام الشباب في عملية الاصلاح والتنمية، فالجدول رقم (33) يوضح اهمها:

جدول رقم (33) يوضح العوامل المؤدية الى اضعاف دور الشباب/ات في التنمية والاصلاح

العوامل	ت	%
المصالح الحزبية	24	2،11%
المصالح القومية	4	9،1%
انتشار الفساد بجميع أشكاله	20	4،9%
الخوف من القتل والاختطاف	52	2،%24
التهديدات المتكررة للشباب	54	3،%25
تدخل الاجندات الخارجية	28	13%
الشعور بعدم القدرة على التغيير	32	15%
المجموع	214	%100

وحول اهم المؤسسات المجتمعية القادرة على تنمية الشعور بالمواطنة وتحمل المسؤولية الاجتماعية، فالجدول رقم (34) أدناه، يوضح دور المؤسسات وحسب اهميتها:



جدول رقم (34) يوضح دور المؤسسات في تنمية الشعور بالمواطنة

المؤسسات	ت	%
الاسرة	200	50%
المدرسة والكلية والمعهد	102	%25،5
الاعلام	40	%10
المؤسسة الدينية	24	%6
منظمات المجتمع المدني	20	%5
النوادي والمنتديات الثقافية	14	%3،5
المجموع	400	%100

تشير بيانات الجدول أعلاه، بأن لجميع المؤسسات دور في ترسيخ قيم المواطنة، فيما لو توفرت الاجواء المناسبة والملائمة لذلك. واشار المبحثين والمبحوثات الى ان اهم المؤسسات التي تقع على عاتقها ترسيخ قيم المواطنة هي الاسرة وبنسبة 50%، ولاسيما ان التنشئة الاجتماعية المبكرة تقع على عاتقها، ويمكن من خلالها نقش قيم المواطنة وترسيخها في اذهان النشء منذ الصغر، وهو مهيئ لذلك، ومن ثم تأخذ المدرسة والجامعة على عاتقها تنمية هذا الشعور(الانتماء) ليشكل الهوية الوطنية للشباب/ات، لتشكل هاتين المؤسستين ما نسبته 75،5% من اجابات المبحثين والمبحوثات، وتساعدهن بقية المؤسسات في ذلك.

الخاتمة: وتحوي اهم النتائج والاستنتاجات

اولا: النتائج:

اهم النتائج الميدانية التي توصل اليها الباحث هي:

- 77% من افراد العينة لا يكفيهم الدخل الشهري لسد احتياجاتهم الاساسية.
- 91،5% من عينة البحث اكدوا وجود معاناة كبيرة للشباب في المجتمع العراقي.
- تشير النتائج الى ان سبب المشاكل هي اقتصادية وبنسبة 36،5% وسياسية 27،75% وثقافية 16،25%.
- 92،5% من الشباب/ات اشاروا الى ان الخدمات الحكومية لم تلبي طموحهم، ولاسيما بعد 2003.
- كشفت نتائج البحث الى ان 40،75% متشائم حول مستقبلة/ن في العراق، و33،5% لا يهمه الامر.
- توصلت نتائج البحث الى اهم ما يحتاجه الشباب/ات هو العمل بنسبة 21% الهجرة بنسبة 18،25% التعليم 15،5%.
- 97،25% من عينة البحث اكدوا بان الحكومة لم تستجب لهم في توفير المتطلبات التي يحتاجها الشباب.
- اكد 82،5% ان اهم متطلبات تحقيق التنمية تعتمد على توفير المعرفة والعدالة.
- اشار نصف عينة البحث50%، ان مشاكلهم لا تحل الا عن طريق العشيرة.



- اكد 75،5% بعدم اهتمامهم بالبرامج السياسية، والسبب هو ان البرامج مجرد ثرثرة 19،8% لا يهم الامر 27،5% والمصالح الحزبية 13،7%.
- اكد 72،25% بالامتناع عن المشاركة في الانتخابات القادمة.
- 89% من عينة النساء الشابات اشرن الى وجود تمييز جندري واضح في المجتمع العراقي، وارجعن السبب في المقام الاول الى قيم المجتمع الذكورية وبنسبة 55%. اما اهم اشكاله: تمييز بالتنشئة الاجتماعية 41،6% تمييز في الالتحاق بالتعليم11،8% .
- 90،5% من عينة البحث اكدوا انهم بدأوا يشعرون بفقدان المواطنة. وارجعوا اهم الاسباب الى الولاء الحزبي والطائفي والعشائري 45% فقدان الحقوق 22،6%.
- توصلت النتائج الى ان 69،5% من الشباب/ات اصبح لديهم الرغبة والطموح بالهجرة الى اوروبا وترك البلد.
- اكد 50% من عينة البحث بأن الاسرة قادرة على تنمية الشعور بالمواطنة وحب الوطن، والمدرسة والجامعة تمارس نفس الدور وبنسبة 25،5%.

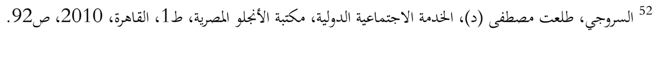
ثانيا: الاستنتاجات:

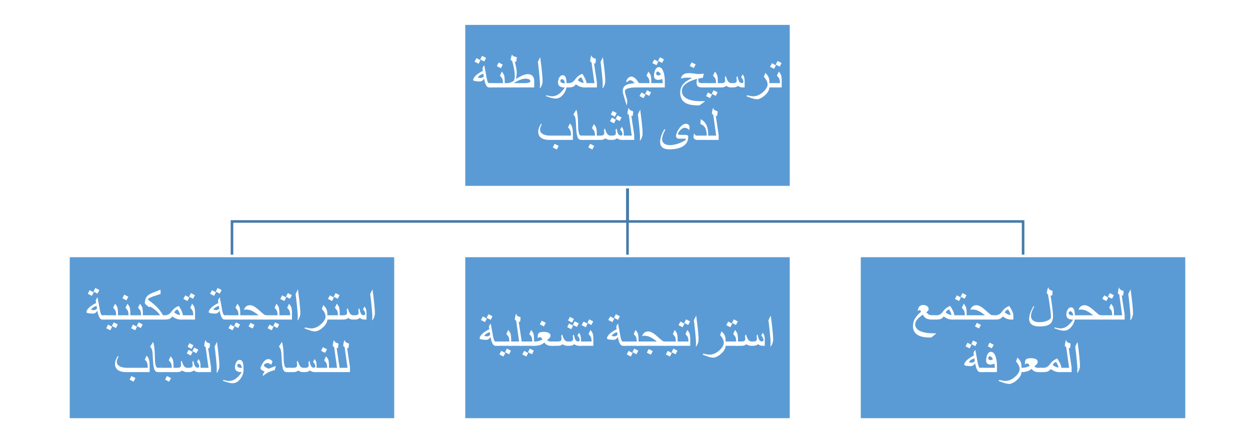
- ان الشعور بالمواطنة اتجاه الأرض والتاريخ والوطن بدأت بالضعف والتراخي، لاسيما في محاربة الفساد، لتنتج لنا ولاءات وانتماءات جانبية أضعفت وبشكل كبير المشاركة المجتمعية الفعالة.
- المواطنة ارتباط صميمي وبناء إنسان فعال يشعر بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الوطن.
- تساهم التنمية البشرية في تعزيز الارتباط لصميمي بين الوطن والمواطن.

سابعا: استراتيجيات تمكينيه لترسيخ قيم المواطنة.

الاستراتيجية إطاراً عاماً ومنهجاً متناسقاً ومنسجماً مع أهداف المجتمع وغاياته، لتعكس فن العلاقات بين السياسيات والتخطيط والممارسات وتحدد منهج تحقيق تلك الأهداف والغايات[52]. والاستراتيجية ليست بالعملية السهلة، فلها أبعاداً علمية ومعرفية ومهارية، تعتمد على زوايا نظرية ومهارية وأدائية. والاستراتيجيات المقترحة لتنمية روح المواطنة وتعزيز المشاركة الفعالة هي:

الاستراتيجيات التمكينية لترسيخ قيم المواطنة


[52] السروجي، طلعت مصطفى (د)، الخدمة الاجتماعية الدولية، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، القاهرة، 2010، ص92.



1. **استراتيجية التحول نحو مجتمع خالي من الأمية (ويتطلب تنفيذها ما يلي):**

- تفعيل قانون التعليم الإلزامي، ومتابعة تنفيذ هذا القانون، ومن يعارض هذا القانون أو تنفيذه يحاسب ويتعرض إلى أشد العقوبات.
- تحقيق المساواة الجذرية في مجالات التعليم ومراحله.
- محو الأمية، ولاسيما النساء، وبالذات في المناطق الريفية.
- محاولة فهم الطالب لحقوقه وواجباته اتجاه المجتمع.
- تشجيع فتح المدارس الأهلية، ولاسيما في المناطق الريفية، بشرط أن تكون الأجور مناسبة، بالنسبة للإناث.

2. **استراتيجية تشغيلية: (وتتمثل بالنحو الآتي):**

- الدعم الاقتصادي للمواطنين، ولاسيما النساء، من خلال التشجيع والتوعية وزيادة الإنفاق الحكومي لمعالجة ظواهر الفقر والبطالة.
- زيادة نسب التعيينات وتوفير فرص عمل مناسبة ذات حماية قانونية، لاسيما في القطاع الخاص.
- الاعتماد بشكل كبير على الصناعات الصغيرة، لاسيما ان هذا الصناعات تدر دخلاً يعادل 9% في الصين.
- تشريع قوانين تلزم الأسر بمنع الأطفال من العمل، ولاسيما الأعمال المؤذية جسدياً ونفسياً وبيولوجياً.
- تحقيق العدالة أو تكافؤ الفرص بين الذكور والإناث في مجالات العمل.

3. **استراتيجية تمكينيه للنساء والشباب والاهتمام بالطفولة من خلال:**

- منح النساء فرصاً متساوية مع الرجال في المشاركة باتخاذ القرارات أو صياغة القوانين والتشريعات المهمة.
- القضاء على جميع المشاكل المؤدية إلى إفقار النساء والشباب.
- توعية الإناث وتشجيعهن على المشاركة الفعالة في جميع المجالات، ولاسيما المشاركة السياسية.



- توفير مشاريع صغيرة وإعطاء القروض الميسرة أو بدون فائدة للنساء والشباب.
- توفير المدارس ورياض الأطفال، والاهتمام بالطفل وتوفير الرعاية المناسبة لهم.
- تشجيع الأطفال والشباب على الإبداع والمهارة والابتكار، وإقامة مهرجانات سنوية هادفة إلى تشجيع الأطفال.
- إيجاد نوع من التنسيق والتعاون المشترك بين وزارات العمل والمرأة والتربية والتخطيط من أجل الاهتمام بالشباب والأطفال، وتوفير المناخ المناسب للمشاركة في جميع المجالات.
- تعريف النساء والشباب بحقوقهم/ ن من خلال التوعية والتوجيه على الاطلاع على المواثيق المحلية والدولية وكذلك الدستور، لكي يعرف الجميع الحقوق والواجبات الملقاة على عاتق كل مواطن.
- حث الجميع على ترك جميع الولاءات الجانبية وان يكون الانتماء أو الشعور بالانتماء اتجاه الوطن فقط.

وقبل هذه الاستراتيجيات يمكن ان اتبنى مشروعا عالميا لترسيخ قيم المواطنة لدى الشباب ومنعهم من الهروب عن الواقع او البلد والاندماج بصورة فعالة في بناء المجتمع والمساهمة في تحقيق التنمية وهو (**الأم مشروعا للهوية والانتماء وحب الوطن**) لما تمتلكه الام من قدرة كبيرة في التأثير على الابناء من خلال التنشئة الاجتماعية والعلاقة المصيرية بين الابناء وامهاتهم، وهناك مؤشرات ودلائل كبيرة نجحت من خلالها الأمهات في هذا المجال.

مصادر البحث:

المصادر العربية:

1. الأمير، عد إبراهيم(د)، ظاهرة انتحار النساء حرقا، دراسة ميدانية في السليمانية، دراسات عراقية، بيروت، 2009.
2. بانفيلد، إدوارد، السلوك الحضاري والمواطنة في المجتمعات الديمقراطية، ترجمة: عزت نصار، ط1، دار النسر للنشر، عمان، 1990.
3. بدوي، أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1977.
4. تقرير التنمية البشرية لعام 1993، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1993.
5. تقرير التنمية البشرية لعام 2000، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المكتب الإقليمي، 2000.
6. تقرير الجمعية العراقية لحقوق الإنسان في الولايات المتحدة الأمريكية بمناسبة مرور عام لاحتلال داعش لمدينة الموصل، 10 حزيران، 2015.
7. التقرير الوطني لحال التنمية البشرية العراقي لعام 2008.
8. التقرير الوطني للتنمية البشرية لعام 2014،شباب العراق تحديات وفرص، وزارة التخطيط وبيت الحكمة، العراق، 2014.
9. جابر، سامية محمد(د)، الفكر الاجتماعي نشأته واتجاهاته وقضاياه، دار العلوم العربية، ط1، بيروت، 1989.
10. جريدة الشرق، العدد 2ق 28 في 9 آذار 2011.
11. جريدة بغداد الإخبارية.http://www.baghdadnp.com/news

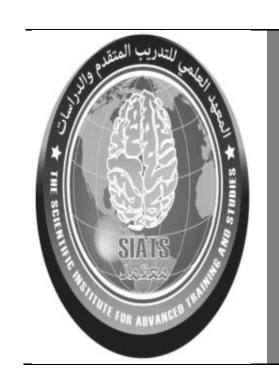


12. الحبيب، عمال- بلقاسم بن سالم، اثر الوضع الاقتصادي والاجتماعي للعائلة في التحاق التلاميذ بالتعليم الثانوي، المجلة العربية للبحوث التربوية، ع1، 1981.
13. حجازي، عزت(د)، الشباب العربي والمشكلات التي يواجهها، المجلس الوطني للثقافة والفنون، القاهرة، 1978.
14. الحسني، عبد المنعم، القوى العاملة والتنمية في العراق، مجلة العلوم الاجتماعية، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد، 1980.
15. رشاد، عبدالغفار(د)، دراسات في الاتصال، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1984.
16. زايدي، بلقاسم، أزمة البطالة في العالم العربي وتحديات أسواق العمل، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م23، ع2، 2009.
17. السروجي، طلعت مصطفى (د)، الخدمة الاجتماعية الدولية، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، القاهرة، 2010.
18. شتا، السيد علي، الاغتراب في التنظيمات الاجتماعية، مكتبة الإشعاع للطباعة النشر، الإسكندري، 1997.
19. صالح، احمد زكي، الأسس النفسية للتعليم الثانوي، دار النهضة العالمية، القاهرة، 1982.
20. العامري، سلوى – وآخرون، أجيال المستقبل: الأطفال والشباب وأوضاعها ووعيها المستقبلي، منتدى العالم الثالث، المركز العربي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة، 2002.
21. عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (د)، التنمية البشرية ومقومات تحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، بحوث المؤتمر العربي السادس للإدارة البيئية، 2007.
22. عمار، رضوى، التعليم والمواطنة والاندماج الوطني، مركز العقد الاجتماعي، القاهرة، 2014.
23. العيسى، جهينة سلطان (د) وآخرون، علم اجتماع التنمية، الأهالي للطباعة والنشر، ط1، سوريا، 1999.
24. غدنز، أنتوني، علم الاجتماع، ترجمه فايز الصياغ، مركز دراسات الوحدة العربية، ط4، بيروت، 2005.
25. غرايبة، فيصل(د)، الخدمة الاجتماعية في المجتمع العربي المعاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008.
26. فيصل، عبير عبد المنعم (د)، علم الاجتماع وتنمية الوعي الاجتماعي بالمتغيرات المحلية والعالمية، المكتبة العصرية، ط1، مصر، 2009.
27. قراءات معاصرة في علم الاجتماع، ترجمة الدكتور مصطفى عبد الجواد- مراجعة وتقديم د. محمد الجوهري، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، جامعة القاهرة، 2002.
28. القصيفي، جورج، التنمية البشرية مراجعة نقدية للمفهوم والمضمون، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1995.
29. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، السياسات الاجتماعية في العراق، الأمم المتحدة، نيويورك، 2006.

المصادر الأجنبية:

30. R. Merton، Social theory and Social structure، the free press، New York، 1968.
31. Zerhun Doda، Introduction To Sociology، United States Agency، International Development، June، 2005.





SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 1، المجلد 2، كانون الثاني 2016م.

e ISSN 2462-1730

THE CULTURAL DIVERSITY OF CHANGE AGENTS AND ITS IMPACT ON THE SUCCESS OF CHANGE MANAGEMENT. AN APPLIED STUDY ON THE TELECOMMUNICATIONS SECTOR IN THE SULTANATE OF OMAN

التنوع الثقافي لوكلاء التغيير وأثره على نجاح إدارة التغيير

دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في سلطنة عمان

مهند بن داود بن حمزة العصفور

الشركة العمانية للاتصالات

hafarabi@md@injazi.com

1437هـ -2016م



ARTICLE INFO

Article history:
Received 1/11/2015
Received in revised form
15/11/2015
Accepted 1/12/2015
Available online 15/2/2016
Keywords:
Insert keywords for your paper

ملخص

هدف هذا البحث إلى التعرف على مدى أثر مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان، وقام على فرضية انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تأثير مواءمة النوع الثقافي لوكلاء التغيير في نجاح إدارة التغيير تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الإداري، المؤهل العلمي).

اقتصر هذ البحث على موضوع مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير وأثرها في نجاح إدارة التغيير، وتم إجراءه في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان لمختلف الإدارات والأقسام بشركات الاتصالات العُمانية، ومن مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، والبالغ عددهم حوالي (270) فردٍ، وتمثل الحد الزمني للبحث بالعام 2015.

لتحقيق أهداف هذا البحث وجمع المعلومات والبيانات اللازمة لصياغة الفرضيات ومناقشة النتائج اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة واقع الظاهرة ووصف خصائصها بدقة. وقام الباحث بتطوير استبانة خاصة لقياس مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان.

- وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج أبرزها: أنّ الدرجة الكلية لمدى مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان كانت جيدة بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.63)، بينما كانت الدرجة الكلية لنجاح إدارة التغيير قويةً بمتوسط حسابي وصل الى (3.79)، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان. ومن جهة أخرى، أشارت نتائج البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمواءمة كل من التنوع العرقي والتنوع العمري والتنوع الجنسي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان. وتأثير غياب مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان بصورة سلبية. وسعى البحث الى تزويد مدراء وقادة المؤسسات العمانية والعربية بالنتائج التي أسفر عنها هذا البحث لوضعها في الحسبان عند عملية الاستعانة بشركات استشارية، ومعرفة شروط اختيار وكلاء التغيير.



Abstract

This study aims to identify the suitability of the cultural diversity of change agents, on the telecommunications sector as well as to identify the suitability of Age, Sexual and Ethnic diversity on the telecommunications sector in Oman.

On the other hand, the study aims to determine the effect of the suitability of the cultural diversity of change agents, on the success of change management,

To achieve the objectives of the study and collect the necessary information and data to formulate hypotheses and discuss the results, the researcher adopted a descriptive approach based on studying the reality of the phenomena and describing its characteristics accurately, The researcher has developed a special questionnaire of two parts to measure the suitability of the cultural diversity of change agents and its effect on change management:

The Study Reported the Following Results: the total degree of suitability of cultural diversity of change agents was good with mean value of (3.63)in the telecommunications sector in Oman, while the total degree of change management success was high with mean value of(3.79). Furthermore, the study showed that there is a statistically significant effect at the level of(, 05) or below for the suitability of the cultural diversity of change agents on change management success, and there is a statistically significant effect at the level (, 05) or below for the suitability of Age, Sexual diversity, and Ethnic diversity of change agents on change management success, which reflects the significant effect of the suitability of the cultural diversity

The study showed the negative impact of the absence of cultural diversity suitability of change agents on the success of change management in the telecommunications sector in Oman, The availability of cultural diversity suitability (ethnic, age, sexual) of change agents on the telecommunications sector in Oman; which provide opportunities for collective work and to accomplish tasks, especially in light of constant change and development in the communication sector



مقدمة

يشهد العالم منذ أكثر من عقدٍ من الزمان ثورةً علميةً تكنولوجيةً هائلة في شتى المجالات والميادين العلمية والطبية والتجارية والسياسية والعسكرية والاجتماعية، وهذه التطورات حملت بطيها مزيداً من التساؤلات حول كيفية استغلالها وإدراجها ودمجها بما يثري الحقل الذي تستخدم فيه.

وقد كان لهذا التطور العلمي الهائل الأثر البالغ في ظهور مفاهيم متنوعة وحديثة خصوصاً في قطاع الأعمال، بحيث أصبح التغيير والتطور مطلباً أساسياً لهذه المؤسسات، بل أصبح التغيير أمراً حتمياً لابد منه[1]، وبمثابة عملية متجددة ومستمرة؛ لما يؤديه إحداث التغيير في المنظمات والمؤسسات من تحولات في أقسام هذه المنظمات والمؤسسات لمجابهة القوى والعوامل التي تؤثر عليها.

وهذا التغيير إما أن يكون بمثابة الاستجابة لمتطلبات العملاء التي تتجدد باستمرار أو قد يأتي كنتيجة لتبني المنظمة لفلسفة إدارية حديثة (مثل إدارة الجودة الشاملة)، او حدوث تطورات وتحولات وتغيرات في البيئة التنافسية المحيطة كما أشار (الهادي)[2].

ويشير التغيير كما جاء عند (الكبيسي)[3] الى ما ستبذله هذه المنظمات من جهودٍ جبارة منظمة تسعى لتطوير وتنمية استعدادات وقدرات المنظمة على صنع واتخاذ القرارات، وإيجاد علاقات متزنة بين المنظمة والبيئة التي تحيط بها، كما يمثل هذا التغيير خطة حديثة تسعى لإحداث تغيير وتعديل للقيم والاتجاهات والعقائد بكيفية تجعلها تتناسب مع المتطلبات والحاجات الجديدة والعراقيل والتحديات التي قد يتم فرضها من خلال التغيرات الملحوظة في البيئة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية.

وعند الحديث عن التنظيم المؤسسي فإنه لا بد من الإشارة الى أن هذا التنظيم يمثل نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يتألف



من هيكل متشابك تتداخل فيه العلاقات المتبادلة بين العاملين فيه من جهة، وبين عناصر البيئة المحيطة به من جهة أخرى، وبعبارة أخرى فإن أي تغيير يحدث في الأنظمة الفرعية سيؤدي الى إحداث تغيير في التنظيمات الأخرى، وسيؤدي بالنهاية الى إحداث تغيير في التنظيم الكلي وإنجازاته التي تم تحقيقها على مستوى المنظمة والأفراد [4].

وأياً كان التغيير الذي تسعى المنظمة لتحقيقه سواء أكان تغيير داخلي متعلق بما يجري داخل المنظمة نتيجة إدراكها لتدني وتدهور مستوى إنتاجيتها وعدم امتلاكها القدرة على التعاطي والتفاعل مع البيئة الخارجية، او الوصول للبعد التنافسي المنشود مع المنظمات المماثلة، او كان تغيير خارجي يتعلق بما يحصل في البيئة الخارجية لهذه المنظمة، ويكون منطلقاً إما من قوى اجتماعية او بيئية[5]، فالمنظمة أمام هذين النوعين من التغيير بحاجة الى فريق من الخبراء و المتخصصين الذين سيقومون بقيادة عملية التغيير وإدارتها، وذلك من خلال سعيهم لإجراء دراسة للمنظمة، وتحديداً للمشكلات التي تواجهها، وتقديم التوصيات المناسبة لها، ومساعدتها في تنفيذ التوصيات المقترحة وإرشاد ومساعدة الإدارة في تحديد وحل مشكلات إدارية معينة وقد عرف هؤلاء الأشخاص فيما بعد بوكلاء التغيير في المنظمة[6].

ولابد هنا من الإشارة الى أنه وبالرغم من أن التغيير وإحداثه في المنظمة عملية إدارية مقصودة ومخطط لها بحيث يديرها أشخاص متخصصين، الا أن إحداث هذا التغيير ومدى نجاحه عادة ما يكون مدعماً بتغيرات وتطورات ملائمة في كل النظم الفرعية في المنظمة، بما فيها الثقافة التنظيمية. فمن خلال تبني المنظور الثقافي في المنظمة يكون هناك تسهيلات لإحداث التغيير وذلك بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة والطقوس والقيم والأنماط القيادية. لذا نجد أن كثيراً من المنظمات اليوم تحرص على أن تستمر ثقافتها بالتطور وبإعطاء ميزة تنافسية للمنظمة وهو ما يسمح لها بمواجهة المشاكل من جهة، واستغلال تلك الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب والمعقد من جهة أخرى[7].

ولعل تنوع وتعدد واختلاف الثقافات للعاملين في المنظمة بوجه عام والمدراء والقادة المسؤولين عن إحداث التغيير



والتطوير في المنظمة (والذين يعرفون بوكلاء التغيير) بوجه خاص يؤثر على عملية التغيير ونجاح أهدافها في تطوير المنظمة، فقد أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين هذا التنوع وكل من منظومة القيم لدى الأفراد، وكيفية التكيف مع ضغوط العمل، وأداء فريق العمل، والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، والصراع وآلية التكيف معه[8].

المبحث الأول: استطلاع مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير

المطلب الاول: واقع قطاع الاتصالات في سلطنة عمان بين إدارة وإرادة التغيير

يعد قطاع الاتصالات واحداً من أكثر القطاعات تقدماً وتطوراً، وأكثرها حاجةً للتغيير والتطوير الدائم والمستمر والسريع في الاستجابة للتغيير بنجاح في دول الخليج العربي بوجه عام ، وفي سلطنة عمان بوجه خاص. ولقد حقق هذا القطاع تقدماً كبيراً وهائلا يتماشى مع استراتيجية ورؤية الحكومة للعام 2020، والتي تهدف الى تحرير القطاع وتطويره من خلال استغلال الخبرات والقيادات التي قادت التغيير في منظماتٍ متنوعةٍ بنجاح نحو تحقيق أعلى مستويات الربح، وأفضل مستويات الأداء وأجود أنواع الخدمات، ليتحول الى قطاعٍ جاذبٍ ومنافسٍ، الى جانب ما حدث من تحولٍ نتيجة دخول شركات جديدة مما شكل قفزةً هامة باتجاه التطور العام للقطاع[9].

وضمن إطار هذه التحولات السريعة باتجاه المجتمع الرقمي فقد برهن قطاع الاتصالات في سلطنة عمان أنه من أكثر العناصر أهمية في تحقيق التمكين الأساسي في الوصول للتنمية الاقتصادية والاجتماعية هناك، فالفرص التي تتولد في قطاع اتصالات السلطنة لا تكاد تخلو من وجود تحديات وعراقيل كبيرة، فالتحول السريع والقياسي في مجال الاتصالات يفرض نوعاً من التهديد والتحدي، كما ان التقدم ونجاح التغيير هنا يعتمد على العوائد التي تتحقق من خدمات الصوت والرسائل ومجالات النطاق العريض للهواتف النقالة والحوسبة السحابية، وتقنية المعلومات والاتصالات وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وغيرها مما يشتمل عليه القطاع[10].



وفي نطاق التغيير والتطوير في هذا القطاع دأبت الشركات بجهودٍ جبارةٍ لإعادة إيجاد وابتكار ذاتها لتتماشى مع الطلب المتزايد والملحوظ على الانترنت وما يرتبط به من خدمات، وذلك من خلال الانتقال والتحول من المنتجات التقليدية الى الخدمات الجديدة وخصوصاً بعد الانتشار الواضح والكثيف للهواتف الذكية والتي تتطلب بطبيعة الحال طلباً عالياً على البيانات وبسرعة عالية[11]. فعلى سبيل المثال تعتبر شركة عمانتل احدى الشركات الكبرى في قطاع الاتصالات في السلطنة، حيث تركز جهودها في الوقت الحالي على استمرارية عملية التنمية المستدامة وذلك بانتهاج أسلوبٍ متزن مع التركيز على المضي قدماً في تنفيذ مشاريع البنية الأساسية، فقد تمحورت استراتيجية إدارة هذه الشركة حول تحقيق تفوقٍ على توقعات المشتركين، وتحقيق أثرٍ إيجابي طويل الأمد وليس فقط تحقيق مكسبٍ مادي قصير الأمد، كما تدور هذه الاستراتيجية حول قيادة التحول الرقمي في السلطنة والتركيز على العروض المبتكرة التي يتم من خلالها تحسين وتطوير العمليات بما يكفل تعزيز جذب المشتركين والعملاء.

وبالإضافة الى ذلك فإن استراتيجيتها تتمركز حول تعزيز قدرتها على الاستجابة للمتغيرات واستثمار موظفيها وتعزيز قدراتهم على مواجهة التحديات وتحسين العمليات والإجراءات وتطوير البنية التحتية بشكل يجعلها أكثر فعالية[12]. ولتحقيق مستويات نجاح عالية في التغييرات التي تنتهجها إدارة الشركة فقد حرصت على تنفيذ العديد من المبادرات التي ترمي الى تحرير القطاع، مع الأخذ بعين الاعتبار تحقيق نموٍ على المدى الطويل للاقتصاد الوطني بصورة عامة ولقطاع الاتصالات بصورة خاصة، بحيث يتم تنفيذ هذه المبادرات بشكلٍ متوازنٍ ومدروسٍ بصورةٍ تراعي كافة المتغيرات والعوامل والفرص والعراقيل التي قد تواجه اي عملية للتغيير.

ومن جهة أخرى فقد استمدت هيئة تنظيم الاتصالات خارطة طريقٍ لها من إطار السياسة العامة التي أقرتها الحكومة، إذ تم إقرارها في عام (2012)، حيث تحث هذه السياسة على إجراء مزيدٍ من التقدم والتغيير والتطور، وتحرير القطاع وتعزيز المنافسة في تقديم الخدمات[13].

كما سعت هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في السلطنة وفي ظل سعيها لمواكبة التطور والتغير الدائم والمتسارع بنجاحٍ



وجودةٍ عاليتين الى إجراء مراجعةٍ للسوق، وذلك بعد تطبيق واختبار إطار المنافسة الجديد بأدواته المتعددة، الى جانب سعيها الى بذل جهودٍ حثيثةٍ لضمان النفاذ المفتوح للشبكات للنهوض والارتقاء بالمنافسة، مع التخطيط لإنشاء مقسمٍ داخلي لضمان الانسياب الأمثل للحركة الداخلية. كما حرصت هيئة تنظيم الاتصالات على مواصلة التفاعل مع الشركاء والخبراء والاستشاريين بما يحقق تصدٍ ناجحٍ لأية تحديات وتطورات وتغيرات قد تطرأ مع الحفاظ على المنافسة الفعالة وبجودة عالية[14]. ومن جهة أخرى وفي إطار حرص هيئة تنظيم الاتصالات في السلطنة على مواكبة التطور والتقدم والتغير الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات، وفي ظل حرصها على ضمان نجاح التغيير الذي تجريه في أي مجالٍ من المجالات فقد حرصت الهيئة على ضمان التزام المشغلين الدائم بتعزيز جهودهم إرضاءً للمستهلكين، الى جانب تحسين جودة الخدمة عن طريق المراقبة المنظمة لمؤشرات جودة الخدمة والتي تشكل جزءاً من ضوابط وقواعد جودة الخدمة التي تم الإشارة اليها بالقرار الصادر عام 2011[15]. كما عملت الهيئة على إصدار مجموعةٍ من الإرشادات في ظل مبادرات قامت بإجرائها لتحقيق النجاح وبمستوياتٍ عاليةٍ من الجودة في أي تغيير او تطوير او تحديث او مشروع تعمل على تبنيه، ومن هذه الإرشادات كما جاء في تقريرها السنوي عام 2013 تعاقد هيئة تنظيم الاتصالات مع استشاري مستقل (*Cybercom*) ليعمل على تدقيق وتقييم جودة خدمات الاتصالات، والوقوف على إنجازات الأداء التي تم تحقيقها حسب التقارير. وقد شمل التدقيق الذي قام به المستشارون شبكات الاتصالات الثابتة والمتنقلة، حيث ضم العمل القيام بجمعِ بياناتٍ أولية من أنظمة المرخص لهم والحسابات التي تنتج لهم مؤشرات الأداء؛ بهدف التأكد من الأداء الذي تم إنجازه فيما يخص القيم التي تستهدف جودة الخدمة وفقا للضوابط والقواعد.

ونظراً لما يتميز به هذا القطاع من حاجةٍ ملحةٍ لمواكبة التطور والتغير المستمر في تقنيات الاتصالات والبرامج والمعدات، فلا بد من أن تتوفر قيادةً ناجحةً لهذا التغيير بحيث تضمن أن يتم إدارته بجودة ودقة عاليتين تراعي أي اختلافاتٍ او تنوعاتٍ ثقافية او مقاومات للتغيير، وتعتبر السلطنة بيئةً متنوعةً ثقافياً من حيث تنوع الأعراق والأجناس والألوان والمعتقدات، لذا لا بد من التأكد من وجود إدارةٍ ناجحة أولا لهذا التنوع من قبل وكيل التغيير بما يضمن نجاح إدارة التغيير.



المطلب الثاني: مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير في المنظمة

ولأن هدف هذا البحث كان في التعرف على مدى مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير وأثره في نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان، كان لا بد :

- من الاطلاع على الوثائق والسجلات وتصفحها بهدف استخلاص المعلومات التي تخص المنظمة والعمال فيها، ومن ثم إجراء جولات استطلاعية داخل الورش المتعددة.
- توزيع الاستبانة وإجراء المقابلات مع عينة الدراسة،
- جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)،
- تقدير استجابات المبحثين لمواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغير استخدم الباحث المعيار الآتي استناداً على المعادلة التالية:

المتوسط الحسابي	تقدير توافق أفراد العينة
2.33-1	ضعيف
3.66-2.34	جيد
5-3.67	قوي

المقصد الأول: مواءمة التنوع العرقي لوكلاء التغيير في المنظمة

شكل رقم1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمواءمة التنوع العرقي لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات بسلطنة عمان

يتضح من خلال الشكل رقم (1) اعلاه أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة بمواءمة التنوع العرقي لوكلاء التغيير بلغ (3.76)، وهذا يدل على مستوى مواءمة قوي وعالي لمواءمة التنوع العرقي لوكلاء التغيير.

وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري بلغت (1) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابة العينة. وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة إيجابياً، ونستنتج من ذلك اتفاق المشاركين على أن هناك مواءمة قوية للتنوع العرقي لوكلاء التغيير لقطاع الاتصالات في سلطنة عمان.

يعزو الباحث مثل هذه النتائج إلى أن الآثار والتوقعات والتنبؤات الإيجابية للتنوع العرقي والتي تنبثق في منظورها مما يعرف بقيمة التنوع، حيث تنص على أن التنوع العرقي قد يؤدي لخلق وإيجاد الفائدة لفرق العمل، حيث إن هذا التنوع سيؤدي لنتائج في غاية الأهمية مثل زيادة المعلومات المتاحة ، وتعزيز القدرة على حل المشاكل والنزاعات، والقدرة البناءة على النقاش والتحاور، وزيادة الإنتاجية والقرارات بجودة عالية، ورفع مستوى الفهم للأعراق



والثقافات.

المقصد الثاني: مواءمة التنوع العمري لوكلاء التغيير

شكل رقم 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمواءمة التنوع العمري لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات بسلطنة عمان

يتضح من خلال الشكل رقم (2) أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة بمواءمة التنوع العمري لوكلاء التغيير قد بلغ (3.77)، وهذا يدل على مستوى مواءمة قوي وعالي لمواءمة التنوع العمري لوكلاء التغيير.

يعزو الباحث مثل هذه النتائج إلى أنه يقع على عاتق وكيل التغيير أن يكون ذا عقلية متجددة ومبتكرة وذا قدرة على التصور، وأن يكون في الوقت نفسه واقعياً بعيداً عن الخيال، وأن يقف بعيداً عن الصراعات ومراكز القوى وأن تكون لديه البراعة والخبرة والقدرة على نقل أفكاره واقتراحاته للمسؤولين بالمؤسسة، وأن يكون أميناً في مهنته علمياً في تفكيره، وذا شخصية قادرة على التأثير في الآخرين وتدفعهم إلى العمل، كما لابد أن يظهر نوعاً من المواءمة والقدرة على التعامل مع مختلف الفئات العمرية في المنظمة.

المقصد الثالث: مواءمة التنوع الجنسي لوكلاء التغيير

شكل رقم 3 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمواءمة التنوع الجنسي لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات بسلطنة عمان

يتضح من خلال الشكل رقم (3) أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة بمواءمة التنوع العمري لوكلاء التغيير قد بلغ (3.48)، وهذا يدل على مستوى مواءمة جيد لمواءمة التنوع الجنسي لوكلاء التغيير. وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري بلغت (1.02) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابة العينة. وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة إيجابياً، ونستنتج من ذلك اتفاق المشاركين على أن هناك مواءمةٌ جيدةٌ للتنوع الجنسي لوكلاء التغيير لقطاع الاتصالات في سلطنة عمان.

يعزو الباحث مثل هذه النتائج إلى الدور الوسيط للتنوع الجنسي بين فعالية المجموعة وإنتاج هذه المجموعة، حيث إن فعالية الأداء للمجموعات وجودة إنتاجها تظهر بوضوح وبصورة أكبر في المجموعات التي تكون مختلطة ومتنوعة بين الجنسين مقارنةً بالمجموعات التي تكون ذا جنس واحد، ولكن حتى تتحقق مثل هذه النتائج فلا بد بنفس الوقت من ضمان تكافؤ فرص العمل في كتيبات التوظيف لأي منظمة لكلا الجنسين؛ بما يعود بالاستغلال الأمثل للفوائد والإيجابيات المتنبئ بها من التنوع الجنسي في بيئة العمل.

المبحث الثاني: ترتيب الأبعاد والدرجة الكلية لمواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير في المنظمة



المطلب الأول: المواءمة وترتيب الأبعاد

شكل رقم4 : ترتيب الأبعاد والدرجة الكلية لمواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان

يتضح من خلال الشكل رقم (4) ما يأتي:

1. إن الدرجة الكلية لمواءمة التنوع الثقافي كانت قويةً وعاليةً، وذلك بمتوسط حسابي قيمته (3.67).
2. إن ترتيب الأبعاد تبعاً لدرجاتها الكلية في مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير كان كما يلي:
   I. المرتبة الأولى: التنوع العمري
   II. المرتبة الثانية: التنوع العرقي
   III. المرتبة الثالثة: التنوع الجنسي

ويعتقد الباحث أن مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات كان بدرجةٍ قويةٍ وعاليةٍ؛ وذلك نتيجة لحرص المنظمات في قطاع الاتصالات على السعي الى اعتماد استراتيجيات لاستغلال القدرات للموارد البشرية لخلق مزايا تنافسية جديدة للمنظمة، الى جانب تبني هذه المنظمات لاستراتيجية تقوم على الاعتراف بالتنوع الاجتماعي وأهميته في بيئة عمل المنظمة، والاعتراف بالفروقات والاختلافات الثقافية الفردية في المنظمة.

وتتشابه نتيجة هذا البحث مع نتائج دراسة (*Seymen* (*2006* والتي كانت بعنوان "التنوع الثقافي ظاهرة في المنظمات ومناهج متعددة لإدارة تنوع ثقافي فعالة"، حيث بينت نتائج هذه الدراسة أن إدارة التنوع الثقافي بفعالية ليس بالأمر السهل، فهناك أنماط متعددة ومتنوعة من الأدب الإداري والتنظيمي، وحتى تكون المنظمة قادرة على الوصول لإدارة تنوع ثقافي فعالة فإنه يجب وضع نموذجٍ لإدارة التنوع الثقافي اعتماداً على الجوانب السلبية والإيجابية لوجهات نظر متعددة حول هذا الموضوع[16].

كما تتفق نتائج هذا البحث الى حد كبير مع ما جاء في خلاصة كتاب "نقطة التقاء" لمؤلفه (*Shaw* (2015، حيث بين أن بيئة العمل الحالية في أي منظمة تتضمن أربعة أنواع من الأجيال وهي: جيل المحافظين، وجيل طفرة المواليد، وجيل الوسط، وجيل الألفية، حيث يمتلك كل جيل من هذه الأجيال أفكاره وثقافته ومعتقداته الخاصة، لذا



فلا بد من إحكام السيطرة وإدارة التنوع في الثقافات بطريقة مثالية وبمستويات جيدة[17].

المطلب الثاني: نجاح إدارة التغيير

شكل رقم 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنجاح إدارة التغيير في المنظمة في قطاع الاتصالات بسلطنة عمان

يتضح من خلال الشكل رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة بنجاح إدارة التغيير قد بلغ (3.8)، وهذا يدل على مستوى قوي وعالي لنجاح إدارة التغيير.

وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري بلغت (.9) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابة العينة. وبشكلٍ عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة إيجابياً، ونستنتج من ذلك اتفاق المشاركين على أن هناك مستوى عالي وقوي لنجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان. حيث تتفق نتيجة هذا البحث مع نتائج دراسة (Lunenburg (2010، والتي بينت نتائجها أن أي تغيير تنظيمي سواء كان كبيراً او صغيراً فإنه يتطلب وكيل تغيير او أكثر، كما خلصت الى أن وكيل التغيير هو شخص لديه المهارة والقدرة على توجيه وتسهيل جهود التغيير، كما توصلت الدراسة أيضاً الى أن نجاح أية جهود للتغيير يعتمد بشكلٍ كبيرٍ على جودة وقابلية العلاقة بين وكيل التغيير في المنظمة وبين صناع القرار الأساسيين في هذه المنظمة[18].

وتتشابه نتائج هذا البحث الى حد كبير مع ما جاء في خلاصة كتاب "عندما يذوب الجليد" لكل من Kotter and Rathgeber (2007)، والذي جاء فيه أن نجاح التغيير في أيةِ منظمة يتطلب خطواتٍ متعددةٍ من ضمنها الحرص على ترسيخ الثقافات الجديدة، واستيعاب الثقافات والمعتقدات القديمة واستبدالها بثقافات جديدة، والتأكد بعد ذلك من نجاحها وترسيخ دعائمها حتى يتم استبدال العتيق البالي بالجديد المهم[19].

ويعزو الباحث مثل هذه النتائج الى إدراك إدارات مختلف المنظمات أن التغيير اضحى اليوم ضرورة حتمية لكافة الأقسام والإدارات كعملية متجددة ومستمرة؛ لما يتضمنه من تطورات وتحولات في أقسام ووحدات المنظمة لمجابهة ما يؤثر عليها من قوى ومتغيرات، كما أضحى هذا التغيير استجابة طبيعية لمتطلبات العملاء الدائمة التجدد في البيئة



التنافسية، وكنتيجة لاعتماد نهج وفلسفة إدارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، كما يمثل هذا التغيير سعي المنظمة الدؤوب الى تطوير وتحسين قدرات إداراتها ووحداتها وأقسامها وتأثيره على صنع واتخاذ القرارات وإيجاد علاقات متزنة مع البيئة المحيطة من خلال استخدام العلوم السلوكية المتنوعة، فهذا التغيير يكون بمثابة استراتيجية حديثة تهدف لتنمية وتطوير الاتجاهات والقيم والمبادئ والهياكل التنظيمية بما يتلاءم ويتناسب مع المتطلبات الدائمة والمتجددة التي تفرضها التغيرات الكبيرة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بفرضيات البحث

المقصد الأول: أثر مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير

في إطار الإجابة على فرضية البحث والمتمثلة في: ما أثر مواءمة التنوع الثقافي (التنوع العرقي، التنوع العمري، التنوع الجنسي) لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير؟

أولا- لمعرفة أثر مواءمة التنوع الثقافي (التنوع العرقي، التنوع العمري، التنوع الجنسي) لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير، فقد قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (*Multiple Linear Regression*) على المتغير (إدارة التغيير) كمتغيرٍ تابع، وأبعاد التنوع الثقافي لوكلاء التغيير (التنوع العرقي، التنوع العمري، التنوع الجنسي) كمتغيرات مستقلة، كما تم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد التنوع الثقافي على نجاح إدارة التغيير.

ويفسر الباحث تأثير مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير أن مثل هذه المواءمة تعتبر قوةً إيجابيةً بمختلف أنواع التنظيمات وضرورة بالغة؛ وذلك لأن وجودها سيدعم الجهد والسلوك الفردي والجماعي حول الاتجاهات السليمة للأداء الفعال، وسيقضي على نقاط الضعف من خلال بناء الرؤية الإيجابية المشتركة، وبالتالي سينعكس السلوك الإيجابي المشترك على أدائهم كأفراد ومجموعات وبالتالي على أداء المنظمة ككل؛ مما يعين المنظمة التي تسعى للتغيير على بناء شخصيتها وتعزيز علاقاتها بالآخرين، والتزام قواعد ضابطة لحل مشكلات التكيف، فهي تستطيع أن تحقق قوتها من خلال توجيه السلوك بما يساعد العاملين في أداء وظائفهم، وبما يجعلهم أكثر توافقاً مع الأعمال الصعبة، إذ يمكن

كما تتفق نتائج هذا البحث مع مضمون ما جاء في خلاصة كتاب مستقبل العمل لمؤلفه Morgan (2015) والذي بين أن هناك اتجاهات متعددة تشكل بيئة العمل العصرية القابلة للتغيير بنجاح منها: استيعاب ظهور أساليب اجتماعية وتعاونية جديدة في بيئة العمل مثل شبكات التواصل الداخلية، والبريد الإلكتروني وغيرها؛ مما فرض ثقافات جديدة لا بد من النجاح في إدارتها والتعامل معها، لذلك يواجه الموظفون الجدد أصحاب السلوكيات الاجتماعية العصرية تحديات عند التعامل مع الأفكار التقليدية لطريقة العمل في المؤسسات، كما أن توقعاتهم لما يفترض أن تقدمه لهم أماكن عملهم مختلفةٌ تماماً عن التوقعات القديمة والمعهودة، وهذا في مجمله يشير الى الأثر



الواضح لمواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير[20]، إضافة الى اتفاقها مع مضمون مع ما جاء في خلاصة كتاب "من حرك جبني" لمؤلفه *Johnson (2000)* والتي ورد فيها وفي معرض ضمان نجاح رحلة التغيير أنه "عليك أن تطلب من الآخرين أن يتغيروا، لكن لا تحاول إجبارهم على ذلك، فمن لا يتغير من الداخل، لا يتغير أبدا. وفي ذلك إشارة الى أن نجاح إدارة التغيير مرتبطٌ بالتنوع الثقافي في المنظمة[21].

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لنتائج البحث

نتيجةً للتغيرات الكبيرة والملحوظة والتي جاء في طليعتها التطور الذي شهده العصر في تكنولوجيا المعلومات وتقنياتها ومستحدثاتها المختلفة، إذ اصبحت تشكل الأداة الرئيسة والعامل المؤثر على البيئات التي تعمل فيها المنظمات، وقد ازدادت سرعة التغير التكنولوجي في قطاعات الإنتاج والخدمات ازدياداً كبيراً خلال العقدين الأخيرين؛ مما أتاح مجالاً كبيراً للابتكارات والتحسينات في العديد من القطاعات التي تم استخدامها فيها. ومما يجدر ذكره فإن ثقافة المنظمة ما هي الا مزيج ونتاج الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون، حيث تسهم هذه الممارسات والتفاعلات بإضفاء المعنى على المنظمة وتحقيق استمراريتها من خلال استراتيجيتها للتكيف، إذ تعج المنظمات بأعدادٍ كبيرةٍ من العاملين قد تصل أعدادهم في بعض الأحيان الى الآلاف، ويمتلك كل فرد من هؤلاء العاملين خبرات وممارسات واقتناعات وثقافات خاصة تصب في مصب التفاعل مع ثقافة المنظمة؛ مما يؤدي الى تكوين ثقافات فرعية وثقافة رئيسة، ويقود هذا الى ظهور مفهوم التنوع الثقافي، لذلك فإن إحداث إدارة التغيير سواء أكان حتمياً او طوعياً اختيارياً فإنه يستدعي ضرورة الاستعداد والتأهب المتكامل وتكثيف الجهود لرصد الإمكانات البشرية القائمة على إدارة هذا التغيير وقيادته والإشراف عليه.

ولعل تنوع الثقافات للعاملين في المنظمة بوجه عام، والمدراء والقادة المسؤولين عن إحداث التغيير في المنظمة، والذين يعرفون بوكلاء التغيير يؤثر على عملية التغيير ونجاح أهدافها في تطوير المنظمة، لذلك فلا بد من التعرف على مدى مواءمة التنوع الثقافي لهؤلاء الأفراد المعروفين باسم "وكلاء التغيير"، وأثر ذلك في نجاح إدارة التغيير في المنظمة.

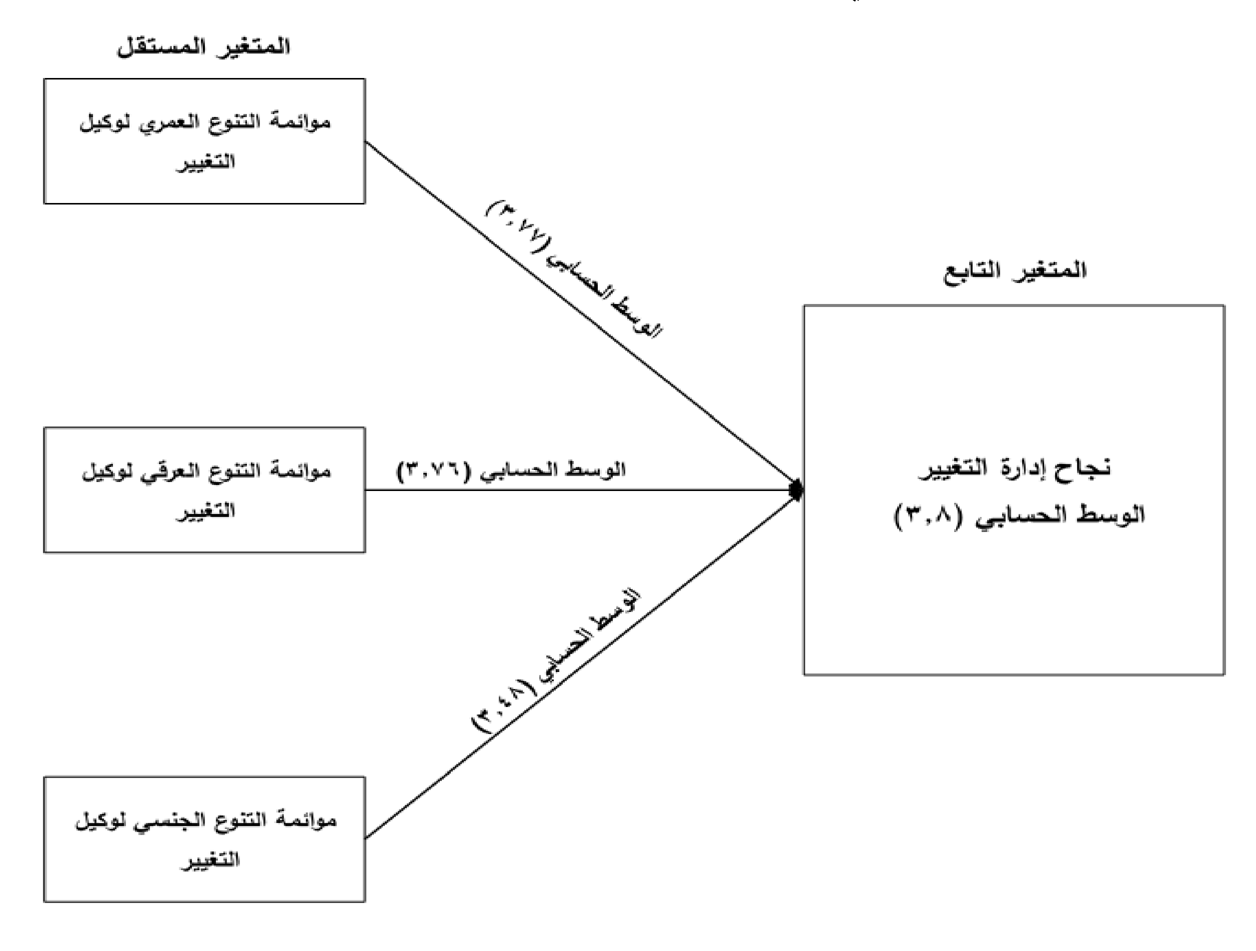
انطلاقا من هذه الحقائق فقد جاء هذا البحث لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي تمثلت بما يلي:

- التعرف على أثر مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة



عمان.

- التعرف على أثر مواءمة التنوع العرقي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في المنظمة.
- التعرف على أثر مواءمة التنوع الجنسي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في المنظمة.
- التعرف على أثر مواءمة التنوع العمري لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في المنظمة.
- التوصل إلى استنتاجات وتوصيات نظرية وعملية تتعلق بمتغيرات الدراسة وتكون ذات قيمة وفائدة لجهات عدة منها مؤسسات الاتصالات في السلطنة، ومراكز الدراسات والبحوث، بالإضافة إلى الباحثين والمختصين.



شكل رقم 6 : الإطار المفاهيمي لنتائج البحث

وبعد عملية جمع البيانات من عينة البحث وذلك من خلال أداة البحث بعد التأكد من مدى صدقها وموثوقيتها، فقد عولجت هذه البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS*). واعتمادا على

الشكل رقم (6) والذي يوضح النتائج التي تم استخلاصها لهذا البحث فقد خلص الى النتائج التالية:

3. إن ترتيب الأبعاد تبعاً لدرجاتها الكلية في مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير كانت كما يلي:

1. المرتبة الأولى: التنوع العمري وذلك بوسط حسابي مرتفع قدره (3.77) مما يعكس استجابة قوية لعينة البحث تجاه هذا البعد وأثره على نجاح إدارة التغيير.
2. المرتبة الثانية: التنوع العرقي وذلك بوسط حسابي مرتفع بلغ (3.76) مما يعكس استجابة قوية لعينة البحث تجاه هذا البعد وأثره على نجاح إدارة التغيير.
3. المرتبة الثالثة: التنوع الجنسي وذلك بوسط حسابي متوسط وصل الى(3.48) مما يعكس استجابة جيدة لعينة البحث تجاه هذا البعد وأثره على نجاح إدارة التغيير.

4. كما يتضح أن نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات حقق وسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ (3.8) وذلك من وجهة نظر عينة البحث.

ويعتقد الباحث أن مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات كان بدرجةٍ قويةٍ وعاليةٍ؛ وذلك نتيجةً لحرص المنظمات في قطاع الاتصالات على السعي الى اعتماد استراتيجيات لاستغلال القدرات للموارد البشرية لخلق مزايا تنافسية جديدة للمنظمة، الى جانب تبني هذه المنظمات لاستراتيجية تقوم على الاعتراف بالتنوع الاجتماعي وأهميته في بيئة عمل المنظمة، والاعتراف بالفروقات والاختلافات الثقافية الفردية في المنظمة.

المبحث الرابع: استنتاجات البحث وتوصياته

هدف هذا البحث إلى التعرف على مدى مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير وأثره في نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان، وقد عُولجت بيانات هذه الدراسة إحصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS)، ويورد الباحث ملخصاً للنتائج التي توصل لها البحث واستنتاجاتها، والتوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج والاستنتاجات.

المطلب الأول: ملخص نتائج البحث

أشارت نتائج البحث إلى أنّ الدرجة الكلية لمدى مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان كانت جيدة بمتوسطٍ حسابي بلغ (3.63)، بينما كانت الدرجة الكلية لنجاح إدارة التغيير قويةً بمتوسط حسابي وصل الى (3.79)، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان.



كما أشارت نتائج البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمواءمة كل من التنوع العرقي والتنوع العمري والتنوع الجنسي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان.

المطلب الثاني: استنتاجات البحث

خرج البحث بالاستنتاجات الآتية:

1- يوجد أثرٌ إيجابي لمواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان.
2- يسهم مواءمة التنوع الثقافي سواء كان التنوع العرقي او التنوع العمري او التنوع الجنسي في دعم الجهد والسلوك الفردي والجماعي حول الاتجاهات السليمة للأداء الفعال، كما يسهم في القضاء على نقاط الضعف من خلال بناء الرؤية الإيجابية المشتركة؛ مما ينعكس كسلوكٍ إيجابي مشترك على أداء الأفراد والمجموعات وبالتالي على أداء المنظمة ككل.
3- يتوفر نوع من مواءمة التنوع الثقافي بأشكاله المتعددة (العرقي، العمري، الجنسي) لوكلاء التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان؛ مما يتيح الفرص للعمل الجماعي ولإنجاز المهام بمؤسسية، خصوصاً في ظل التغيير والتطوير الدائم بالقطاع.
4- يؤثر غياب مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في قطاع الاتصالات في سلطنة عمان بصورة سلبية.

المطلب الثالث: توصيات البحث

في ضوء ما أتى به البحث من نتائج واستنتاجات، فإنّ الباحث يوصي بما يلي:

1. تعزيز الاهتمام بموضوع التنوع الثقافي وتناوله في البحث والدراسة في بيئات العمل، خصوصاً في البيئات العربية حيث يلحظ شح الدارسات التي تناولت دراسة هذا الموضوع.
2. يجب السعي في مختلف القطاعات وإدارات المنظمات الى الربط بين التنوع الثقافي ومدى مواءمته عند وكلاء التغيير وبين نجاح التغير في المنظمة في عملية التخطيط للتغيير، خصوصاً والتنوع العرقي والتنوع الجنسي.
3. تناول أنواع أخرى من أنواع التنوع الثقافي غير تلك التي تناولتها الدراسة، ثم دراسة أثر مواءمة هذه الأنواع لوكلاء التغيير على نجاح إدارة التغيير في المنظمات.
4. توجيه مزيدٍ من الاهتمام لدراسة الأفكار والأعراف والقيم التنظيمية التي تسهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بشتى المجالات وبكافة أنواع المنظمات.



5. إنشاء دوائر مختصة لإدارة التغيير في المنظمات.
6. تأهيل وتدريب موظفين مختصين في إدارة التغيير.
7. ضرورة إشراك العاملين في صناعة القرارات، والاستفادة من الأفكار التي يقدمها العاملون في المستويات الدنيا فهم أقدر الناس على توليد أفكار جديدة بما يخص العمل ومعرفة المشاكل التي تواجهه وطرح الحلول لتلك المشاكل.
8. التخطيط الجيد لعملية التغيير من خلال خطة طويلة المدى، مع وجود خطط سنوية أكثر تفصيلاً، من خلال هذه الخطط يتم تحديد التكنولوجيا الواجب استخدامها، وتحديد ما هي الاحتياجات التدريبية اللازمة لعملية التغيير.
9. إشراك الفئات العمرية المختلفة في المنظمة في الإعداد لخطة التغيير بحيث يشعر الجميع أن الخطة الموضوعة هي خطتهم، وتكون الاستجابة كبيرة من قبلهم مما يساعد على الارتقاء بواقع عملية التغيير التظيمي خاصة فيما يتعلق التغيير.

الخاتمة :

سعت معظم المنظمات والمؤسسات مؤخراً جاهدة إلى إحداث نوع من التغيير في شتى المجالات، وذلك بإجراء تغيير تنظيمي شامل في جميع نواحي هذه المنظمات والمؤسسات ودوائرها وأقسامها، ولعل التداعيات والمبررات التي فرضت على مثل هذه المنظمات ضرورة إحداث التغيير تتمثل:

أولا: بوجود أسباب ومبررات غير مُرضية نتيجة لوجود مشكلات متنوعة بيئية خارجية وداخلية، ونتيجة التغذية الراجعة من طالبي الخدمة وعدم الرضا، فيكون التغيير ضرورة حتمية،

ثانياً: بحدوث التغيير بشكل طوعي واختياري فهو لا يحدث بصور حتمية، وذلك نتيجة لوجود عوامل وأسباب مُرضية مثل: الحاجة للتوسع والنمو والابتكار والتميُز والمنافسة، وزيادة رضا العملاء، ومواكبة التغييرات المحلية والعالمية،22.

سعى هذا البحث الى تقديم المساعدة للمسؤولين والمعنيين وصناع القرارات في المؤسسات الخاصة والعامة في التعرف على مدى مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير، وذلك من خلال التعرف على واقع مواءمة التنوع الثقافي لوكلاء التغيير وأثر ذلك في نجاح إدارة التغيير في هذه المؤسسات والمنظمات، وبالتالي ستساعدهم في اتخاذ الإجراءات



المناسبة لرفع مستوى كفاءة وفاعلية تلك المؤسسات، حيث يمكن استخدام نتائج البحث في إعادة رسم السياسات ذات العلاقة بنجاح إدارة التغيير من أجل الارتقاء بالأداء المؤسسي بشكل عام. بالإضافة الى تزويد مدراء وقادة المؤسسات العمانية والعربية بالنتائج التي أسفر عنها هذا البحث لوضعها في الحسبان عند عملية الاستعانة بشركات استشارية، ومعرفة شروط اختيار وكلاء التغيير.

وزاد من اهمية البحث تناوله لقطاع الاتصالات في سلطنة عمان، الذي يشهد تغييرات سريعة، إنطلاقاً من كونه من القطاعات الحيوية والمؤثرة لناحية مساهمته في الدخل القومي ومساهمته في تشغيل الأيدي العاملة وتقديمه لمختلف خدمات الاتصالات الهاتفية والانترنت لعددٍ يزيد عن 6 مليون منتفع بنهاية العام 2014. مما يساهم في التوصل الى صياغة خطط وسياسات واستراتيجيات تضمن النجاح في إدارة التغيير في مختلف المنظمات والمؤسسات.

المصادر والمراجع

اولا: الكتب

1. الهادي، شرف (2013): "ادارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الاداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد: 6، عدد: 11.
2. الخضيري، محسن (2003): إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع · متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، سوريا، دمشق: دار الرضا للنشر.
3. السلمي، علي(2002): السلوك التنظيمي ، ط 7 ، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر .
4. الصرن، رعد حسن (2000)، إدارة الابتكار والإبداع، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء الأول، سلسلة الرضا للمعلومات.
5. العامري، صالح والغالبي، طاهر (2007): الإدارة والأعمال، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
6. العميان، محمود (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
7. الكساسبة، و (2011): تحسين فاعلية الاداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة المناطق الحرة الاردنية: عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. اللامي، غسان (2007) إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية الأردن، عمان: · دار المناهج للنشر والتوزيع
9. اللوزي، موسى (2002): التنمية الإدارية. ط 2، الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر·
10. تومبسون، م (1997): نظرية الثقافة، ترجمة علي سيد الصاوي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
11. حريم، حسين (2004): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال · الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
12. حسني محمود (2004): إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
13. حمود، خضير كاظم (2002): السلوك التنظيمي، الأردن، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
14. عبد الباقي، صلاح الدين (2003)، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
15. عبيدات، ذوقان وآخرون (2003): البحث العلمي مفهومه، أدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن.
16. عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد (2012). البحث العلمي مفهومه – أدواته – أساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة 15، عمان.



17. عبيدات، محمد؛ أبو نصار، عقله مبيضين (1999): منهجيه البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر.
18. عماد الدين، منى مؤتمن (2003): "إعداد المدير لقيادة التغيير"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
19. ماهر، أحمد (2007): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الإسكندرية. الدار الجامعية.
20. مصطفى، أحمد (2000) إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة.
21. ملحم، سامي (2000): مناهج البحث العلمي، دار المسيرة عمان، الأردن .
22. نعيم، سمير (1992): المنهج العلمي في البحوث الاجتماعية، القاهرة: المكتب العربي للأوفست.

ثانيا : الرسائل

1. الحميدي، تهاني (2012): "الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج.
2. الخفرة، ن (2005): "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
3. الدباغ، ج (1998): "سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية". أطروحة في قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
4. السبيعي، عبيد (2009): "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط.
5. الشلوي، حمد (2005): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، قسم العلوم الادارية.
6. العاجز، ايهاب (2011): "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية–غزة، كلية التجارة.
7. العنزي، يوسف (2013): "أثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية ادارة الاعمال، قسم الادارة.
8. العوفي، محمد (2005): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، قسم العلوم الادارية.
9. الليثي، محمد (2008): "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، كلية التربية.
10. الهاجري، ناصر (2013): "الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدارس الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية العلوم التربوية.
11. الهبيل، أحمد (2008): "واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، قسم اصول التربية.
12. بخيت، حسن (2012): "تأثير الاختلافات الثقافية المحتملة على مشكلات وحوادث العمل: دراسة تطبيقية". أجريت هذه الدراسة على عينة من الموظفين في ميناء صلالة في محافظة ظفار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ظفار، عمان.
13. بروش، زين (2007): "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الأول.
14. بوراس، نور (2014): "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
15. حلوش، وليد (2006): "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في جامعتي جرش وإربد"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة وادى النيل، جمهورية السودان.



16. زريقات، قاسم (2004): "أثر القيم الثقافية في التغيير التنظيمي في البنوك الأردنية"، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، غ، م، عمان، الأردن.

17. شقورة، منير (2012): "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية.

18. صفر، اسماعيل (2007): "إدارة التغيير"، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

19. مرزوق، ابتسام (2006): "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال.

20. منصور، بوبكر (2007): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية الآداب والعلوم الانسانية.

21. وهيبة، عيساوي (2012): "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة ابو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير.

ثالثا: دوريات

1. الزعبي، ع (2009): "إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد: 6.

2. الصرايرة، أكثم (2003): "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنيتين، دراسة مسحية"، مجلة جؤتة للبحوث والدراسات، مجلد: 8، عدد: 4، جامعة مؤتة، الكرك الأردن.

3. الغزالي، محمد؛ والثابت، احمد (2013): "ادارة التغيير واساليب علاجها"، متوفر على الرابط:

http://www.remahtraining.com/pdf/8.pdf

4. الفرحان، أمل (2003): "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد: 6، العدد، 1.

5. الكبيسي، عامر (2009): "إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر"، متوفر على الرابط:

http://professors.nauss.edu.sa/dr-akkebesy/wp-content/uploads/sites/4/4.pdf.

6. الهادي، شرف (2013): "ادارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الاداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد: 6، عدد: 11.

7. الهيتي، صلاح الدين (2005): "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافة في أداء العاملين"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد: 1، عدد: 1، عمان، الأردن.

8. حريم، حسين؛ والساعد، رشاد (2006): "أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد: 2، عدد: 2، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

9. خديجة، نعاس؛ وفضيلة، معمر (2006): "أثر إدارة التغيير على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية"، متوفر على الرابط:

http://labocolloque5.voila.net/150alhadjnaas.pdf.

10. شركة عمانتل (2014): التقرير السنوي، متوفر على الرابط

http://www.omantel.om/wpresources/files/Annual%20Report/2014/Annual%20Report%202014%20Arabic.pdf.

11. عبد القادر، دبون (2008): "دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغير في المؤسسة"، مجلة الباحث، العدد: 6.

12. عبد اللطيف، عبد اللطيف؛ جودة، محفوظ (2010): "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 26، العدد 2.



13. كومار، سوريش (2010): لمحة عن قطاع الاتصالات في سلطنة عمان، متوفر على الرابط:

http://www.almahafinancial.com/Reports/Sector%20Reports/093429Omani%20Telecommunications%20Sector%20-%20An%20Overview%20 (%20Arabic).pdf.

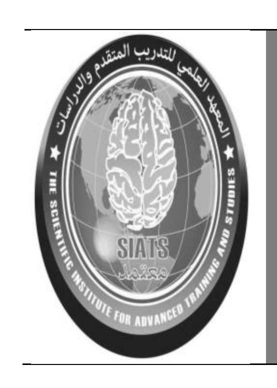
14. هيئة تنظيم الاتصالات (2013): التقرير السنوي، متوفر على الرابط:

https://www.tra.gov.om/ar/annual-reports-ar/1063-2014-08-27-10-22-46.

مؤتمر:

1. العزاوي، محمد؛ سليمان، ماجد (2004): "أثر إبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل"، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة.





SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 1، المجلد 2، كانون الثاني 2016م.

e ISSN 2462-1730

DEFINING THE ADMINISTRATIVE SKILLS OF THE ADMINISTRATIVE LEADERSHIPS IN THE LIBYAN COMMERCIAL BANKS: A FIELD STUDY

تحديد المهارات الإدارية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية: دراسة ميدانية

سمير إبراهيم سليمان الرويمض

Srwemed@yahoo.com

صلاح محمد زكي إبراهيم

Salahgaderi@yahoo.com

PROF. MADYA DR. AMIR BIN SHAHARUDDIN

dekanfem@usim.edu.my

المؤسسة: جامعة العلوم الإسلامية الماليزية (**USIM**) ماليزيا

1437هـ –2016م

01ARTICLE INFO
***Article history**:*
Received 1/11/2015
Received in revised form
15/11/2015
Accepted 1/12/2015
Available online 15/2/2016
***Keywords**:*
Insert keywords for your paper

ملخص

تركزت الدراسة على تحديد المهارات الإدارية بالتطبيق على القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية، وذلك عن طريق معرفة درجة توافر المهارات القيادية الإدارية لديهم، ومعرفة درجة أهمية تلك المهارات من أجل تحديد الاحتياج التدريبي (الفجوة التدريبية)، وتكونت عينة الدراسة من القيادات الإدارية التابعة للمصارف التجارية الرئيسة، والبالغ عددهم (216) قائداً و المتمثلة في: (أعضا مجلس الإدارة، المدراء العامة، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام، مدراء المكاتب)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد تم تصميم أداة الدراسة لتحقيق أهدافها، وتم التأكد من معاملات الصدق والثبات قبل عملية التطبيق النهائي من خلال عينة استطلاعية. وبعد تطبيق أداة الدراسة وتفريغ بياناتها تم استخدام النظم الإحصائية (SPSS) لاستخراج النتائج المتعلقة بكل سؤال من أسئلة الدراسة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أظهرت النتائج أن مستوى درجة توافر المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة توافر (قليلة) بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (2.58)، وبوزن نسبي بلغ (51.7%)، وكانت أعلى المهارات الإدارية توافراً، مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وبدرجة توافر (متوسطة)، بينما كانت أقل المهارات الإدارية توافراً مهارة تقييم الأداء بدرجة توافر (قليلة) وبمتوسط حسابي(2.50). كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة أهمية المهارات الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية بلغ (4.42) وبوزن نسبي (88.5%) وبدرجة أهمية (مهمة جدا) وكانت أعلى أهم مهارتين هما: مهارة الابداع الاداري بمتوسط حسابي (4.54) ، وبوزن نسبي بلغ (91%)، تليها مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (4.48)، وبوزن نسبي بلغ (89.6%)، وكانت أقل المهارات الإدارية أهميةً مهارة التوجيه حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.38)، وبوزن نسبي بلغ (87.6%).

الكلمات المفتاحية: التدريب، الاحتياجات التدريبية، الأداء، المهارات القيادية الإدارية، المصارف التجارية الليبية.



Abstract

The study focused on identifying the management skills by applying the method on the administrative leaderships at Libyan commercial banks. Through understanding the accessibility of their administrative leadership skills and finding out the degree of significance of these skills in order to determine the training requirement (the training gap). The sample of the study consisted of the administrative leaderships of the main commercial banks which are (216) leaders represented by: (members of the board directors, general managers, administration managers, department heads, and office managers). The researcher used the descriptive analytical method in the study. The instrument of the study has been designed to achieve its goals .The validity and reliability of coefficients was confirmed before the final application process through the exploratory sample. After the use of the instrument of study and get the data, the study has used the statistical systems (SPSS) to extract the results relating to each question in the study. The most important findings of the study include: the level of availability of the administrative leadership skills of the administrative leadership at Libyan commercial banks which was (low) for the availability degree with a standard deviation (2.58), and Mean (51.7%), the highest available administrative skills is the skill of decision-making with a Standard deviation reached (2.67) and the degree of availability was (medium), while the less available administrative skill was the skill of evaluation performance with a degree of availability (low) and a Standard deviation (2.50). The results also show that the Standard deviation of the total degree of significance of the administrative skill was the administrative leaderships at Libyan commercial banks with a Standard deviation (4.42) and Mean (88.5%) and the degree of significance (very high) and the highest significant skills were: the skill of administrative creativity with a Standard deviation (4.54), and Mean (91%) followed by the skill of the decision-making with a Standard deviation (4.48), and Mean (89.6%), and the less importance administrative skills was the guiding skill reaching the Standard deviation (4.38), and Mean (87.6%).

Key words: training, training needs, performance, leadership and administrative skills, Libyan commercial banks.



مقدمة

إن إعادة تأهيل وتنمية الموارد البشرية هي الوسيلة المُثلى لمواكبة المتغيرات العالمية، وتأتي أهمية تأهيل وتنمية القيادات الإدارية على رأس الأولويات التي يجب أن تركز عليها خطط تنمية الموارد البشرية للدول والمنظمات لضمان نجاح عملية التغيير والتطوير لديها، فالقيادات الإدارية هي مفتاح التغيير والتطوير وأداته المحركة، بل تشكل عقل العمل الإداري وقلبه النابض ومفاصلة المحركة لأطرافه، ومحور الارتكاز الذي تدور في فلكه جميع الأعمال الإدارية داخل المنظمة، فعلى عاتقهم تقع مسئولية تحديد الأهداف وتخطيط المستقبل للمنظمات، وتنظيم العمل واختيار العاملين وتوجيههم وتحفيزهم وحل المشكلات واتخاذ القرارات المصيرية للمنظمة.[1].

لذلك فإن الاهتمام بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم سوف ينعكس على جودة أداء الخدمة المصرفية مثل الدقة والسرعة في أداء وتقديم الخدمة المصرفية وبالتالي فإن هذا يؤدي إلى إرضاء العميل واستمرار تعامله مع تلك المنظمات ،كما أن القيادات المصرفية تشكل العمود الفقري الذي يركن إليه الجهاز المصرفي الليبي، حيث تمثل العنصر الأساسي في العملية الإدارية، لما لهذا المستوى من أثر فعال وقوي في كفاءة المنظمة بأكملها، حيث تقع على عاتقه مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي تمارسه المستويات الدنيا، كذلك هو مركز لتجمع العناصر الصالحة للترشيح لتولي الوظائف القيادية بالمصرف، ولذلك تبرز أهمية هذه القيادات في خدمة أفراد المجتمع، لذا فإن عملية دراسة وتقييم القيادات الإدارية من المشكلات البحثية الهامة التي تقتضيها ظروف العمل المصرفي وطبيعته وهذا يجعلها ملمة بجميع مشكلات العمل التنفيذية ومجالات القصور فيه وأوجه التحسين والتطوير، وهو ما يمكنها من طرح تصورات واقتراحات وتنفيذ أفكار جديدة تفيد جميع الإدارات والمصرف بصفة عامة.[2]

مشكلة الدراسة

يعتبر قطاع المصارف منظمات خدمية، فهي التي تقدم خدماتها إلى الملايين من المواطنين والعديد من المنظمات والشركات التجارية، وكنتيجة حتمية للتغيرات العالمية التي ألقت بظلالها على المنظمات في ليبيا وأدت إلى ضرورة الرقي بالخدمات المقدمة للمستفيدين منها، واستخدام أفضل الوسائل الإدارية والتقنية لتحقيق ذلك، أصبح قطاع المصارف كغيره من المنظمات الحكومية الخدمية يواجه تحديات وضغوطاً كثيرة لمواكبة تلك التغيرات، ومما يزيد من حجم هذه التحديات والضغوط ازدياد أعداد الزبائن وضرورة التعامل مع المستفيدين من الخدمة بطريقة تبرز ملامح التقدم على الوجه المطلوب والمرضي. تواجه المصارف التجارية في ليبيا العديد من المشاكل والتحديات، وقد تم تبيان ذلك في تقرير مصرف ليبيا المركزي باعتبارها الجهة المسؤولة عن مراقبة أوضاع المصارف وأدائها حول

---

[1]. الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية– استراتيجيات التغيير، السيد فتحي الويشي، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر مصر، 2013.

[2]. استراتيجية التدريب الفعال، فايز الخاطر، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.



الصعوبات والمشاكل التي تواجها المصارف، وبين التقرير أوجه القصور في إدارة الموارد البشرية بالمصارف وخاصة من ناحية التدريب والتأهيل المصرفي وضعف الأداء الإداري، وأوصى بضرورة وضع برامج قصيرة ومتوسطة الأجل لإعداد الكوادر وتأهيلها، تشمل دراسة الاحتياجات التدريبية، وإعداد المناهج التدريبية والتوسع في التدريب.[3]

وبناءً على كل ما سبق نخلص إلى أن مشكلة الدراسة تحدد فيها بعد الاستقراء والاطلاع والخبرة الميدانية، وجد الباحث إشكالية في "آلية تحديد الاحتياج التدريبي"، وهي مشكلة حاول الباحث المزج بين أبعادها من خلال تناول بعدي القيادة والتدريب الإداري من زاوية الاحتياج التدريبي للقادة الإداريين بالتطبيق الميداني على (قيادات قطاع المصارف بليبيا) كنموذج للمنظمات الحكومية الخدمية بليبيا. وعليه فإن هذه الدراسة سوف تركز على معرفة مستوى درجة توافر وأهمية المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية في قطاع المصارف وبالتالي معرفة الاحتياج التدريبي الفعلي لهم (الفجوة التدريبية)، وكذلك معرفة درجة أهمية الاحتياج التدريبي على تلك المهارات لأولئك القادة الإداريين من وجه نظرهم. وبهذا فإن مشكلة الدراسة تنحصر في السؤال التالي:

ما الاحتياجات التدريبية لأبعاد المهارات القيادية الإدارية للقيادات الإدارية بقطاع المصارف التجارية بليبيا؟

أسئلة الدراسة

1. ما درجة توافر المهارات القيادية الإدارية؟ وما درجة أهميتها لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على درجة أهمية وتوافر المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية، وبالتالي معرفة من يحتاج منهم فعلياً للتدريب على تلك المهارات الإدارية.

الإطار النظري للدراسة: (مفهوم وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية)

يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية على الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد. وهذا يعني أنه حتى نتمكن من تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد لا بد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد. وفي المواقف الإدارية المختلفة والتي نرغب بتحديد الاحتياجات التدريبية فيها نأخذ بعين الاعتبار فجوة الأداء المشار إليها أعلاه . وكذلك مدى توفر الفرص والإمكانات التدريبية التي تساعد الفرد على تطوير أدائه والانتقال من المستوى الحالي الذي لا يخلو من الضعف أو القصور إلى مستوى الأداء المرغوب[4].

يعرف التدريب بأنه: النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة

[3]. تقرير مصرف ليبيا المركزي، هيكلة المصارف التجارية الليبية. http://cbl.gov.ly/ar.

[4]. التدريب: الأسس والمبادئ، صلاح معمار، ط1، دار ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.

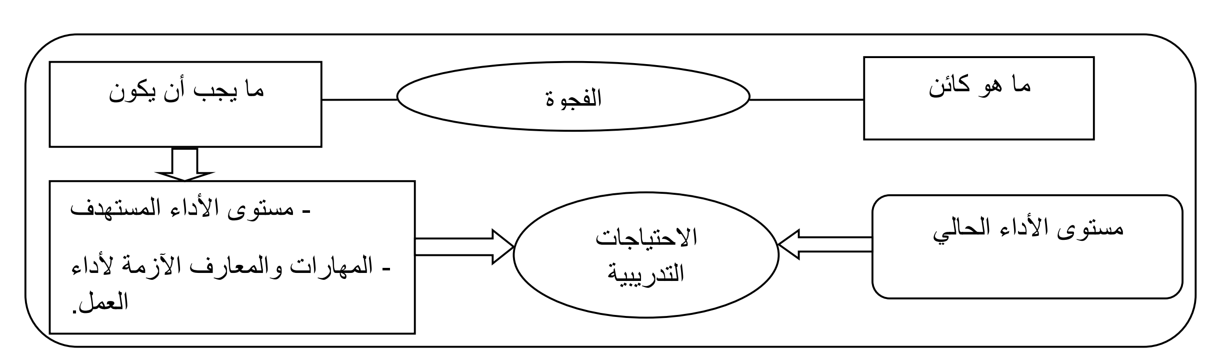


الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها[5]. إنَّ التدريب يهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء وتطويره وفقاً للاتجاهات التي تخدم أهداف العمل وأولوياته، ولهذا فإنَّه يُعّدُ استثماراً في رأس المال البشرى على أنَّه يراعى الكفاءة والاقتصاد والإنتاجية فالتدريب الجيد له تأثير في كسب الثقة والتركيز على المهام ويساعد في اكتشاف القدرات وقياسها وتصحيح الأخطاء بصورة واقعية وملموسة، فهو الوسيلة لبيان أسلوب إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة[6]. وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في إشارتها إلى الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المناسب لهم وبالتالي تحدّد النتائج المتوقعة منهم. وكل ذلك يساعد على التقييم الصحيح للتدريب وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية. وكل تحديد خاطئ للاحتياجات التدريبية سوف يؤدي بالنتيجة إلى تنفيذ برامج تدريبية لا تتحقق الأهداف منها وتؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والمال[7].

تحديد الاحتياج التدريبي: يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

فالاحتياج يعبر عن الفجوة بين الوضع الراهن (ما هو كائن) والوضع المأمول أو المثالي (ما يجب أن يكون)

شكل رقم:1: يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية.



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (معمار، 2010).

وإداء طبقنا هذا المفهوم على متدرب ما فإن ذلك يحدد (الفجوة في القدرات)، وهي النقص في المعارف والخبرات والسلوك والاتجاهات التي تحول دون القيام بأداء المهام الوظيفية في المستوى المطلوب. وهناك (5) مستويات يمكن استخدامها لوصف مستوى شخص ما[8].

5. التطوير التنظيمي: ألياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته ،علا الدين رسلان دمشق: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2013.
6. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، محمد حسين العجمي، عمان: دار المسيرة الحديثة للنشر والتوزيع ، 2010.
7. إدارة الموارد البشرية : المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، عبد الرحمن بن عنتر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010.
8. التدريب: الأسس والمبادئ:56.



جدول رقم: 1: يوضح مستويات المعارف والقدرات للأداء.

1	الانعدام	معرفة الشخص عن الموضوع معدومة تماماً.
2	النقص	توجد بعض المعرفة العامة لكنها غير كافية.
3	الكفاية	يوجد قدر مناسب من المعارف والمهارات للقيام بالمهام لكن الأداء غير فعال.
4	الدقة	هو المستوى المطلوب لتحقيق دقة وانتظام الأداء.
5	الإتقان	هو الجمع بين الدقة والسرعة في الأداء.

ويمكن تحديد نوع التدريب بناءً على مستوى الأداء المطلوب على النحو التالي:

جدول رقم:2 : يوضح نوع التدريب المطلوب لمستوى الأداء.

5	الإتقان	القدر المثالي من المعارف والمهارات والاتجاهات.
4	الدقة	معارف ومهارات واتجاهات للأداء الدقيق.
3	الكفاية	قدر مناسب من المعارف والمهارات والاتجاهات للقيام بمهام وظيفية.
2	النقص	قدر غير كافٍ من المعارف والمهارات والاتجاهات عن الموضوع.
1	الانعدام	لا يملك أي معلومات عن الموضوع.

ويمكن وصف الاحتياجات التدريبية بأنها تتمثل في الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي. وتعكس الاحتياجات التدريبية وجود مشكلة ما في المنظمة، ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود حاجة لا بد من تحديدها والعمل على إشباعها[9].

وتحديد هذه الاحتياجات يُمكّن من التعرف على هذه الفجوة التي تمثل الاحتياج التدريبي دراستها وتحليلها لمعرفة التدريب المطلوب. وعليه فإن هناك نوعان من الاحتياجات التدريبية:

1. الاحتياجات الحالية: وهي الاحتياجات التدريبية التي ترتبط بمستوى الأداء الحالي.
2. الاحتياجات المستقبلية: وهي الاحتياجات المرتبطة بالمستقبل، والتي يتم التنبؤ بها من خلال الأفراد القائمين على الإدارة والمنظمة [10].

[9]. تحديد الاحتياجات التدريبية بين الهدر والاستثمار، توفيق عبدالرحمن، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)،2009.

[10]. الوجيز في إدارة الموارد البشرية، محمد القريوتي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،2010.



نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية

لقد تعددت نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية، وبصورة تحول دون تصنيفها بسهولة ضمن مجموعات متجانسة أو منسجمة، إلاً أنه وبشكل عام يمكن حصرها في المداخل الآتية:

1. نموذج دوجان ليرد (Dugan Laird)

ويطلق عليه لقب" نموذج الفجوة بين أداءين"، وهنا يحدد القائم على تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد الفجوة بين مستويات الأداء الفعلية (الأداء الحالي) والأداء المعياري (المستهدف) ليتم على أساسها تحديد تلك الاحتياجات، ويركز هذا النموذج على جمع المعلومات عن المنظمة التي تواجه مشكلة ما، وتشمل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على الخطوات التالية [11]:

- جمع المعلومات عن المشكلة في المنظمة.
- مقارنة الأداء بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون (الفجوة).
- اكتشاف وجود أو عدم وجود فجوة في الأداء وتقدير أهمية الفجوة التدريبية.

2. نموذج ميلان كوبر(Milan Kubr) وجوزيف بروكوبنكو(Joseph Prokopenko)

ويقوم هذا النموذج عند تحديده للاحتياجات التدريبية على التركيز على حاجات الموظفين ومتطلبات المنظمة، ويتألف النموذج من سبعة من المقومات الأساسية، تبدأ باكتشاف مشكلات التنظيم وتنتهي بتطوير لمعلومات البرامج التدريبية وغير التدريبية والتي تعتبر حلولا لمشكلات التنظيم[12].

3. **نموذج إجراء التقدير المنظم ل(ألين بيرنستاين) ويتمثّل في:**

1. اختيار استراتيجية تتصل بالحاجات المرتبطة بالكفاءات وتتعلق بتحليل الأداء.
2. تحديد الاحتياجات التدريبية والمتمثّلة في الأداء المطلوب فيه–الأداء الفعلي.
3. التمييز بين الحاجات المتعلقة بالتدريب والحاجات المتصلة بالعوامل الأخرى.
4. تحديد الأهداف التدريبية الشاملة.[13].

منهج الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للتعرف عن الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فالبحوث الوصفية تهدف إلى اكتشاف

---

[11]. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، محمد حسين العجمي، عمان: دار المسيرة الحديثة للنشر والتوزيع والطباعة،2011.

[12]. الاحتياجات التدريبية للمؤسسات الخيرية القطرية الإسلامية. دراسة حالة: قطر الخيرية. (رسالة دكتوراه). عبد السلام محمد على.2014.

[13]. . McConnell, John H . New Yourk2012, How to Identify Your Organization Training Need ..



الوقائع، ووصف الظاهرة وصفاً دقيقاً، وتحديد خصائصها تحديداً كمياً أو كيفياً .

1. **مجتمع الدراسة وعينتها**: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المسح الميداني للمصارف التجارية الرئيسة بمدينة طرابلس لتمثيلها لمجتمع الدراسة وكانت العينة قصديه عمديه وتتمثل في القيادات الإدارية (القيادة العليا، والقيادة التنفيذية بالمصارف التجارية). ولقد كان حجم العينة التي تم أخذها تتمثل (216) قيادي، والمتمثلة في الأتي: رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، المدراء العامة والنواب، مدراء الإدارات، مدراء المكاتب، رؤساء الأقسام) وذلك حسب إحصائيات المصارف. واستهدف الباحث مجموعة من المصارف التجارية في ليبيا وهي: (مصرف التجاري الوطني–مصرف الصحاري–مصرف الجمهورية–مصرف الوحدة، مصرف التجارة والتنمية) كونها أكبر المصارف التجارية العاملة بليبيا. وقد تمَّ توزيع (275) استمارة على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد ما مجموعه (216) استبانة صالحة للتحليل وتشكل ما نسبته (79%) من الحجم الكلي لمجتمع الدراسة وفقاً للإحصائيات الرسمية من إدارات المصارف قيد الدراسة.

2. **أداة الدراسة**: لغرض تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد وتطوير الاستبانة وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، وأدبيات موضوع الدراسة، وقد استفاد الباحث من عدة استبانات استخدمت في عدة دراسات حول تحديد الاحتياجات التدريبية. وقد تكونت هذه الاستبانة من جزئيين هما:

الجزء الأول: يهدف إلى جمع المعلومات الشخصية والوظيفية عن عينة الدراسة وتشمل على:

1. المؤهل العلمي 2 . العمر 3 .سنوات الخبرة 4. المسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: المهارات الإدارية وتشتمل على المهارات الفرعية التالية:

1. مهارة التخطيط: وتعكس قدرة القيادات الإدارية على التخطيط والتنبؤ بالمستقبل وكيفية وضع الخطط وتنفيذها التي تساهم في تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها، ويتكون هذا المحور من (5) فقرات.
2. مهارة التنظيم: وتعكس قدرة القائد الإداري على إداء وظيفة التنظيم واعداد الهياكل التنظيمية وتوزيع المسؤوليات والاختصاصات بين المرؤوسين وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، ويتكون هذا المحور من (5) فقرات
3. مهارة التوجيه: وتعكس قدرة القيادات الإدارية على الاهتمام بوظيفة التوجيه والتنسيق بين العاملين، والقدرة على توجيه واقناع المرؤوسين بتتبع وتنفيذ مهامهم وتذليل الصعوبات التي تعرقل سير العمل، ويتكون هذا المحور من (5) فقرات.
4. مهارة اتخاذ القرارات: ويتعلق بمدى قدرة القيادات على مواجهة المشاكل وإيجاد الحلول، وكذلك اتخاذ القرارات وتنفيذها بالأسلوب العلمي، كذلك مدى اتسامها بالموضوعية، ويتكون هذا المجال من (5) فقرات.
5. مهارة تقييم أداء العاملين: ويعكس مدى قدرة القيادات على تقييم أداء العاملين، والعمل على تصحيحه



وفقاً للأداء المطلوب، وذلك من أجل الارتقاء بأداء العاملين وتشجيعهم على إنجاز الأعمال بكفاءة ومتابعة أدائهم وتصحيح الانحرافات، ويتكون هذا المحور من (5) فقرات.

6. مهارة الإبداع الإداري: وتعكس مدى قدرة القيادات على التفكير الإبداعي، ومدى القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار والعمل على تكوين الأفكار الابداعية من أجل تحسين العمل، ويتكون هذا المحور من (7) فقرات

3. صدق أداة الدراسة وثباتها: يُعرف صدق المحتوى بأنه مدى تمثيل فقرات أداة القياس للمحتوى المقصود بالتقويم، والهدف من صدق المحتوى هو تحديد مدى ارتباط فقرات الأداة بالمحتوى المقصود وذلك بالطرق التالية:

1. **صدق المحتوى:** للتحقق من الصدق الظاهري لهذه الأداة تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في الأداء من حيث مدى صلاحيتها، ومدى ملاءمة فقرات الأداة لمستوى المستجيبين، وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكِّمين، واقتراحاتهم، وأجرى التّعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التّحكيم.

2. ثبات الاستبانة: Reliability :

جدول رقم :3: يوضح معاملات ثبات أبعاد الاستبانة باستخدام معامل ألفاء كرونباخ.

محاور أداة الدراسة	عدد الفقرات	قيم معامل الثبات ألفاء كرونباخ
المهارات القيادية الإدارية	32	.941

عرض وتحليل نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة توافر المهارات القيادية الإدارية؟ وما درجة أهميتها لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية؟

وللإجابة على السؤال قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المهارات القيادية الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي توضيح ذلك :

البعد الأول: مهارة التخطيط

جدول رقم:4:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية.



	العبارة	درجة أهميتها				درجة توافرها			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة أهميتها	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة توافرها
1	تحديد اهداف العمل بشكل واضح وقابل للتطبيق.	4.22	84	5	مهمة جدا	2.81	%56	1	متوسطة
2	تحديد المدى الزمني لتحقيق الأهداف.	4.33	87	4	مهمة جدا	2.65	%53	3	متوسطة
3	متابعة تنفيذ الخطط وتقييم النتائج المتحققة.	4.38	88	3	مهمة جدا	2.70	54	2	متوسطة
4	القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية للعمل.	4.41	88.2	2	مهمة جدا	2.28	46	5	قليلة
5	ترجمة الخطة الرئيسية للمصرف إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية.	4.53	91	1	مهمة جدا	2.50	50	4	قليلة
المتوسطة العام		4.37	%87	-	مهمة جدا	2.59	51.8 %	-	قليلة

يظهر من الجدول رقم (4) أن متوسطات عبارات بعد توافر مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.28-2.81) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (56%-45.6%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.59)، بوزن نسبي بلغت (52%)حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (1) ، بمتوسط حسابي بلغ (2.81) ، وبوزن نسبي بلغ (56%) والتي تنص على



"تحديد اهداف العمل بشكل واضح وقابل للتطبيق". واحتلت المرتبة الثانية العبارة (3) بمتوسط بلغ (2.70) ، وبوزن نسبي بلغ (54%) والتي تنص على " متابعة تنفيذ الخطط وتقييم النتائج المتحققة ".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (5)، بمتوسط حسابي بلغ (2.50)، وبوزن نسبي بلغ (50%) والتي تنص "ترجمة الخطة الرئيسية للمصرف إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية". واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (4)، بمتوسط حسابي (2.28)، وبوزن نسبي بلغ (46%) والتي تنص على "القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية للعمل".

كما بينت النتائج في الجدول رقم (4) ، أن متوسطات درجة أهمية مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.22-4.53) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (84.4 %-91) ،حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.37)، بوزن نسبي بلغت (87%)، ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بعد مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جداً)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (5)، بمتوسط حسابي بلغ (4.53)، وبوزن نسبي بلغ (91%) والتي تنص على" ترجمة الخطة الرئيسية للمصرف إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية" واحتلت المرتبة الثانية العبارة (4) بمتوسط بلغ (4.41)، بوزن نسبي بلغ (88.2%) والتي تنص على "القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية للعمل".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (2)، بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، بوزن نسبي بلغ (87%) والتي تنص على "تحديد المدى الزمني لتحقيق الأهداف"، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي (4.22)، وبوزن نسبي بلغ (84%) والتي تنص على" تحديد اهداف العمل بشكل واضح وقابل للتطبيق"

2. البعد الثاني: مهارة التنظيمم

جدول رقم:5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الادارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية.



	العبارة	درجة أهميتها				درجة توافرها			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة أهميتها	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة توافرها
6	القدرة على تحديد المهام الواجب تنفيذها لقطاع المصارف.	4.53	91%	1	مهمة جدا	2.51	50%	3	قليلة
7	القدرة على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة وتجنب تداخل الاختصاص.	4.31	86%	4	مهمة جدا	2.76	55%	2	متوسطة
8	القدرة على تحديد المهارات والقدرات اللآزمة لشغل كل وظيفة.	4.50	90%	2	مهمة جدا	2.81	56%	1	متوسطة
9	القدرة على تجميع أو تجزئة مهام العمل إلى وظائف.	4.37	87%	3	مهمة جدا	2.38	48%	4	قليلة
10	القدرة على تحديد هيكل السلطة والمسؤولية للوظائف.	4.26	85%	5	مهمة جدا	2.34	47%	5	قليلة
المتوسط العام		4.39	88%	-	مهمة جدا	2.56	51%	-	قليلة

يظهر من الجدول رقم (5) أن متوسطات عبارات بعد توافر مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.34-2.81) وفق مقياس التدرج الخماسي



الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (56%-47%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.56)، بوزن نسبي بلغت (51%) حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (8) ، بمتوسط حسابي بلغ (2.81)، وبوزن نسبي بلغ (56%) والتي تنص على" القدرة على تحديد المهارات والقدرات اللازمة لشغل كل وظيفة". واحتلت المرتبة الثانية العبارة (7) بمتوسط بلغ (2.76) ، بوزن نسبي بلغ (55%) والتي تنص على "القدرة على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة وتجنب تداخل الاختصاص".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (9)، بمتوسط حسابي بلغ (2.38)، بوزن نسبي بلغ (48%) والتي تنص "القدرة على تجميع أو تجزئة مهام العمل إلى وظائف". واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (10)، بمتوسط حسابي (2.34)، وبوزن نسبي بلغ (47%) والتي تنص على "القدرة على تحديد هيكل السلطة والمسؤولية للوظائف".

كما بينت النتائج في الجدول رقم (5)، أن متوسطات درجة أهمية بعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.53- 4.26) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (91%- 85%)حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.39)، بوزن نسبي بلغت (88%)، ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (هامة جدا)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (6)، بمتوسط حسابي بلغ (4.53)، بوزن نسبي بلغ (91%) والتي تنص على" القدرة على تحديد المهام الواجب تنفيذها لقطاع المصارف "واحتلت المرتبة الثانية العبارة (8) بمتوسط بلغ (4.50)، بوزن نسبي بلغ (90%) والتي تنص على "القدرة على تحديد المهارات والقدرات اللازمة لشغل كل وظيفة".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (7)، بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، بوزن نسبي بلغ (86%) والتي تنص على "القدرة على التنسيق بين الإدارات



والأقسام المختلفة وتجنب تداخل الاختصاص"، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي (4.26)، بوزن نسبي بلغ (85%) والتي تنص على" القدرة على تحديد هيكل السلطة والمسؤولية للوظائف".

. البعد الثالث: مهارة التوجيه

جدول رقم :6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مهارة التوجيه والتنسيق من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية .

	العبارة	درجة أهميتها				درجة توافرها			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة أهميتها	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة توافرها
11	أحرص على أن تكون الأوامر واضحة وموجزة وفي الوقت المناسب.	4.34	87	4	مهمة جدا	2.74	55	2	متوسطة
12	أقوم بتوجيه جهود الموظفين وحفزهم لتحقيق أهداف المصرف.	4.33	86	5	مهمة جدا	2.39	48	4	قليلة
13	أحرص على أن تكون التوجيهات والأوامر مناسبة للموظفين من حيث كمية المعلومات وحجم العمل .	4.38	88	2	مهمة جدا	2.37	47	5	قليلة
14	أقوم بشرح الأهداف ومضمون الأوامر الصادرة للموظفين لإزالة الغموض.	4.36	87.2	3	مهمة جدا	2.61	52	3	متوسطة
15	أقوم باستخدام أساليب اتصال متنوعة كالتخاطب المباشر وعقد لاجتماعات والنشرات والهاتف.	4.49	89	1	مهمة جدا	2.84	57	1	متوسطة
المتوسط العام		4.38	88 %		مهمة جدا	2.60	52 %		قليلة



يظهر من الجدول رقم (6) أن متوسطات عبارات بعد توافر مهارة التوجيه من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.84- 2.37) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (47%-57%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.60)، بوزن نسبي بلغت (52%)حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة التوجيه من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (15)، بمتوسط حسابي بلغ (2.84)، بوزن نسبي بلغ (57%) والتي تنص على" أقوم باستخدام أساليب اتصال متنوعة كالتخاطب المباشر وعقد الاجتماعات والنشرات والهاتف". واحتلت المرتبة الثانية العبارة (11) بمتوسط بلغ (2.74) ، وبوزن نسبي (55%) والتي تنص على " أحرص على أن تكون الأوامر واضحة وموجزة وفي الوقت المناسب".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (12)، بمتوسط حسابي بلغ (2.39)، وبوزن نسبي بلغ (48%) والتي تنص "أقوم بتوجيه جهود الموظفين وحفزهم لتحقيق أهداف المصرف". واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (13) ، بمتوسط حسابي (2.37)، وبوزن نسبي بلغ (47) والتي تنص على "أحرص على أن تكون التوجيهات والأوامر معقولة ومناسبة للموظفين من حيث كمية المعلومات وحجم العمل".

كما بينت النتائج في الجدول رقم (6) ، أن متوسطات درجة أهمية مهارة التوجيه من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.49- 4.34) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (86%- 89%)حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.38)، بوزن نسبي بلغت (88%)، ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بعد مهارة التوجيه من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جداً) ، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (15)، بمتوسط حسابي بلغ (4.49)، بوزن نسبي بلغ (89%) والتي تنص على" أقوم باستخدام أساليب اتصال متنوعة كالتخاطب المباشر وعقد لاجتماعات والنشرات والهاتف"واحتلت المرتبة



الثانية العبارة (13) بمتوسط حسابي بلغ (4.38)، وبوزن نسبي بلغ (88%) والتي تنص على"أحرص على أن تكون التوجيهات والأوامر مناسبة للموظفين من حيث كمية المعلومات وحجم العمل".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (11)، بمتوسط حسابي بلغ (4.34)، بوزن نسبي بلغ (87%) والتي تنص على"أحرص على أن تكون الأوامر واضحة وموجزة وفي الوقت المناسب"، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي (4.33)، بوزن نسبي بلغ (86%) والتي تنص على"أقوم بتوجيه جهود الموظفين وحفزهم لتحقيق أهداف المصرف".

4.البعد الرابع : مهارة اتخاذ القرار:

جدول رقم:7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مهارة اتخاذ القرار من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية.

	العبارة	درجة أهميتها				درجة توافرها			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة أهميتها	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة توافرها
16	تشجيع الآخرين على مشاركتي في إيجاد الحلول لمشكلات العمل	4.53	91	3	هامة جدا	2.94	%59	1	متوسطة
17	تحديد أبعاد مشكلات العمل بدقة.	4.55	91	2	هامة جدا	2.69	%54	3	متوسطة
18	اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه.	4.62	92	1	هامة جدا	2.71	54.2 %	2	متوسطة
19	تحليل البيانات والمعلومات من جميع الجوانب.	4.32	86	5	هامة جدا	2.48	%50	5	قليلة
20	جمع كل البيانات والمعلومات الممكنة عن مشكلات العمل.	4.39	88	4	هامة جدا	2.56	%51	4	قليلة
	المتوسط العام	4.48	90 %		هامة جدا	2.67	%54		متوسطة



يظهر من الجدول رقم (7) أن متوسطات عبارات بعد درجة توافر مهارة اتخاذ القرارات من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.94 -2.48) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (59%-50%)حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.67)، بوزن نسبي بلغت (54%)حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة اتخاذ القرار من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (متوسطة)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (16) ، بمتوسط حسابي بلغ (2.94)، وبوزن نسبي بلغ (59%) والتي تنص على" تشجيع الآخرين على مشاركتي في إيجاد الحلول لمشكلات العمل". واحتلت المرتبة الثانية العبارة (18) بمتوسط بلغ (2.71)، بوزن نسبي بلغ (54.2%) والتي تنص على "اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (20)، بمتوسط حسابي بلغ (2.56)، بوزن نسبي بلغ (51%) والتي تنص "جمع كل البيانات والمعلومات الممكنة عن مشكلات العمل". واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (19)، بمتوسط حسابي (2.48)، بوزن نسبي بلغ (50%) والتي تنص على "تحليل البيانات والمعلومات من جميع الجوانب".

كما بينت النتائج في الجدول رقم (7) ، أن متوسطات درجة أهمية مهارة اتخاذ القرار من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.62 -4.32) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (92%-86%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.48)، بوزن نسبي بلغت (90%)، ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بعد مهارة اتخاذ القرار من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جداً)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (18)، بمتوسط حسابي بلغ (4.62)، بوزن نسبي بلغ (92%) والتي تنص على"اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه" واحتلت المرتبة الثانية العبارة (17) بمتوسط بلغ (4.55)، بوزن نسبي بلغ (91%) والتي تنص على" تحديد أبعاد مشكلات العمل بدقة ".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (20)، بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، بوزن نسبي بلغ (88%) والتي تنص على" جمع كل البيانات والمعلومات الممكنة



عن مشكلات العمل"، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (19) بمتوسط حسابي (4.32)، بوزن نسبي بلغ (86%) والتي تنص على"تحليل البيانات والمعلومات من جميع الجوانب".

5 . **البعد الخامس: تقييم الأداء**

جدول رقم :8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مهارة تقييم أداء الموظفين من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية.

	العبارة	درجة أهميتها				درجة توافرها			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة أهميتها	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة توافرها
21	القدرة على تحليل الوظائف (تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات).	4.37	%87	3	مهمة جدا	2.95	%59	2	متوسطة
22	تصحيح الأداء غير المقبول وتشجيع الأداء الجيد.	4.34	%86.8	4	مهمة جدا	3.00	%60	1	متوسطة
23	مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب من الموظفين.	4.50	%90	1	مهمة جدا	2.37	%47	3	قليلة
24	استخدام نماذج لتقييم الأداء الوظيفي.	4.39	%88	2	مهمة جدا	2.04	%41	5	قليلة
25	وضع معايير للأداء المتميز وكذلك الغير مقبول وإبلاغه للموظفين.	4.33	%86.6	5	مهمة جدا	2.15	%43	4	قليلة
المتوسط العام		4.40	%88		مهمة جدا	2.50	%50	-	قليلة

يظهر من الجدول رقم(8)، أن متوسطات عبارات بعد توافر مهارة تقييم الأداء من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.04-3.00) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (60%-41%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.50)، بوزن نسبي بلغت (50%)حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد



مهارة تقييم الأداء من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (22) ، بمتوسط حسابي بلغ (3.00) ، وبوزن نسبي بلغ (60%) والتي تنص على" تصحيح الأداء غير المقبول وتشجيع الأداء الجيد". واحتلت المرتبة الثانية العبارة (21) بمتوسط بلغ (2.95)، بوزن نسبي بلغ (59%) والتي تنص على "القدرة على تحليل الوظائف (تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات) ".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (25)، بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، بوزن نسبي بلغ (86.6%) والتي تنص "وضع معايير للأداء المتميز وكذلك الغير مقبول وإبلاغه للموظفين". واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (24)، بمتوسط حسابي (4.39)، بوزن نسبي بلغ (88%) والتي تنص على "استخدام نماذج لتقييم الأداء الوظيفي".

كما بينت النتائج في الجدول رقم (8)، أن متوسطات درجة أهمية مهارة تقييم الأداء من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.50-4.33) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (86.6%-90%)حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.40)، بوزن نسبي بلغت (88%)، ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بُعد مهارة تقييم الأداء من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (هامة جدا)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (23)، بمتوسط حسابي بلغ (4.50)،بوزن نسبي بلغ (90%) والتي تنص على "مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب من الموظفين "واحتلت المرتبة الثانية العبارة (24) بمتوسط بلغ (4.39)، بوزن نسبي بلغ (88%) والتي تنص على "استخدام نماذج لتقييم الأداء الوظيفي".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم (22)، بمتوسط حسابي بلغ (4.34)، بوزن نسبي بلغ (86.8%) والتي تنص على "تصحيح الأداء غير المقبول وتشجيع الأداء الجيد"، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (25) بمتوسط حسابي (4.33)، بوزن نسبي بلغ (86.6%) والتي تنص على "وضع معايير للأداء المتميز وكذلك الغير مقبول وإبلاغه للموظفين".



6. مهارة الابداع الاداري:

جدول رقم:9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مهارة الابداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية.

	العبارة	درجة أهميتها				درجة توافرها			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة أهميتها	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة توافرها
26	أكُون متأكداً من تتبع إجراءات سليمة لحل المشكلات.	4.39	88	7	مهمة جدا	1.60	32	7	قليلة
27	القدرة على الاستنتاج ومعرفة أسباب المشكلة بسرعة.	4.48	90	6	مهمة جدا	1.70	34	6	قليلة
28	أُركز بشدة على ما يثير اهتمامي بشكل أكثر مما يفعله الآخرون	4.56	91	4	مهمة جدا	3.05	61	4	متوسطة
29	أُعلن عن أفكار غاية الأهمية تُثير الآخرين في اللقاءات الجماعية	4.53	90.6	5	مهمة جدا	2.40	48	5	قليلة
30	أُشجع العاملون على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل	4.66	93	1	مهمة جدا	3.12	62.4	2	متوسطة
31	أُفضل الوصول إلى أفكار جديدة لإقناع الآخرين بها.	4.59	92	3	مهمة جدا	3.20	64	1	متوسطة
32	يتولد لدى إحساس قوي بالرغبة في التغيير.	4.63	92.6	2	مهمة جدا	3.09	61.8	3	متوسطة
المتوسط العام		4.54	%91	-	مهمة جدا	2.59	51.8		قليلة

يظهر من الجدول رقم (9)، أن متوسطات عبارات بعد توافر مهارة الابداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية



الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (1.60–3.20) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (64%–32%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.59)، بوزن نسبي بلغت (51.8%) حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة الابداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (31) ، بمتوسط حسابي بلغ (3.20) ، بوزن نسبي بلغ (64%) والتي تنص على" أُفضل الوصول إلى أفكار جديدة لإقناع الآخرين بها". واحتلت المرتبة الثانية العبارة (30) بمتوسط بلغ (3.12) ، بوزن نسبي بلغ (62.4%) والتي تنص على " أُشجع العاملون على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل". واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (62) بمتوسط حسابي بلغ (3.09) وبوزن نسبي بلغ (61.8%) والتي تنص على "يتولد لدى إحساس قوي بالرغبة في التغيير" في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (29)، بمتوسط حسابي بلغ (2.40)، بوزن نسبي بلغ (48%) والتي تنص " أُعلن عن أفكار غاية الأهمية تُثير الآخرين في اللقاءات الجماعية ". واحتلت المرتبة السادسة العبارة رقم (27) ، بمتوسط حسابي (1.70)، بوزن نسبي بلغ (34%) والتي تنص على" القدرة على الاستنتاج ومعرفة أسباب المشكلة بسرعة "واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (26) بمتوسط حسابي بلغ (1.60)، بوزن نسبي بلغ (32%) والتي تنص على " أكُون متأكداً من تتبع إجراءات سليمة لحل المشكلات".

كما بينت النتائج في الجدول رقم (9) أن متوسطات درجة أهمية مهارة الابداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.66- 4.39) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (93%- 88%)حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.54)، بوزن نسبي بلغت (91%)، ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بُعد مهارة الابداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (هامة جداً)، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (30)، بمتوسط حسابي بلغ (4.66)، بوزن نسبي بلغ (93%) والتي تنص على"أُشجع العاملون على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (32) بمتوسط بلغ



(4.63)، بوزن نسبي بلغ (92.6%) والتي تنص على"يتولد لدى إحساس قوي بالرغبة في التغيير". أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي: احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم (27)، بمتوسط حسابي بلغ (4.48)، بوزن نسبي بلغ (90%) والتي تنص على"القدرة على الاستنتاج ومعرفة أسباب المشكلة بسرعة"، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم (26) بمتوسط حسابي (4.39)، بوزن نسبي بلغ (88%) والتي تنص على" أكُون متأكداً من تتبع إجراءات سليمة لحل المشكلات".

بعد أن عرض الباحث لمتوسطات عبارات جميع أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف تم حساب المتوسطات الحسابية الإجمالية لجميع أبعاد المهارات القيادية الإدارية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم :10: المتوسطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لأبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية.

	أبعاد المهارات الإدارية	درجة أهميتها				درجة توافرها			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	درجة أهميتها	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	درجة توافرها
1	مهارة التخطيط	4.37	87.4 %	6	مهمة جدا	2.59	51.8 %	3	قليلة
2	مهارة التنظيم	4.39	87.8 %	4	مهمة جدا	2.56	51.2 %	4	قليلة
3	مهارة التوجيه	4.38	87.6 %	5	مهمة جدا	2.60	%52	2	قليلة
4	مهارة اتخاذ القرارات	4.48	89.6 %	2	مهمة جدا	2.67	54.4 %	1	متوسطة
5	مهارة تقييم الأداء	4.40	%88	3	مهمة جدا	2.50	%50	5	قليلة



6	مهارة الابداع الإداري	4.54	%91	1	مهمة جدا	2.59	51.8 %	3	قليلة
المتوسط العام		4.42	88.5 %	–	مهمة جدا	2.58	51.7 %	–	قليلة

يتبين من الجدول رقم (10)، أن المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة توافر المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية بلغ (2.58)، وبوزن نسبي بلغ (51.7%) وبدرجة توافر (قليلة)، وكان أعلى مهارتين متوافرتين هما: مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي(2.67) وبوزن نسبي بلغ (54.4%)، ثم مهارة التوجيه، بمتوسط حسابي بلغ (2.60) وبوزن نسبي (52 %)، بينما كانت أقل مهارة توافراً هي مهارة تقييم الأداء بمتوسط حسابي (2.50) وبوزن نسبي (50 %).

كما بينت النتائج في الجدول رقم(10)، أن المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة أهمية المهارات الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية بلغ (4.42) وبوزن نسبي (88.5%) وبدرجة أهمية (مهمة جدا) وكانت أعلى أهم مهارتين هما: مهارة الابداع الاداري بوزن نسبي بلغ (91%) ومتوسط حسابي (4.54) تليها مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار بلغ المتوسط الحسابي (4.48) وبوزن نسبي بلغ (89.6%)، وكانت أقل المهارات الإدارية أهميةً لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية هي: مهارة التخطيط حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.37) وبوزن نسبي بلغ (87.4%)، ثم مهارة التوجيه حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.38) بوزن نسبي بلغ (87.6%).

مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول: ما درجة توافر المهارات القيادية الإدارية؟ وما درجة أهميتها لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية؟

1. **بعد مهارة التخطيط**

أظهرت النتائج في الجدول رقم (4)، أن متوسطات عبارات بعد توافر مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.28-2.81) بنسبة مئوية بلغت (45.6% - 56%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي وضعه الباحث. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.59) بنسبة مئوية بلغت (52%)، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن خطط عمل المصارف والإدارات التابعة لها يتم إعدادها دون اشتراك جميع



القيادات الإدارية وخصوصاً القيادات الوسطى (التنفيذية) في وضع أهدافها، أو ربما لعدم إتاحة الفرصة لقيام كل إدارة من إدارات المصرف بوضع خطط عمل مناسبة لها وفقاً للأهداف العامة، أو قد يكون بسبب انعدام الدورات التدريبية على مهارة التخطيط، حيث أنه إذا لم يمتلك القائد الإداري مهارة التخطيط فإنه بالتالي لن يستطيع وضع الخطط الاستراتيجية، حيث أن مهارة التخطيط تعتبر من الوظائف الأولى في العملية الإدارية نظرا لأن كل الوظائف الأخرى تعتمد على التخطيط الجيد فتصلح الأعمال بالتخطيط المحكم. ولذلك فإنها ستؤدي إلى ضعف في مهارة تحليل البيئية الداخلية والخارجية، وضعف في تنفيذ الخطط والبرامج التنفيذية للأعمال. وبذلك تكون الحاجة إلى التدريب على هذه المهارات ضرورية وهامة ويؤكد هذا مجيء العبارات "ترجمة الخطة الرئيسية للمصرف إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية "و" القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية" في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

إلا أن بعض القيادات الإدارية لديهم القدرة على تحديد أهداف العمل بصورة ممكنة التحقيق ومتابعة تنفيذها للخطط وتقييم النتائج ضمن الوقت المحدد لتنفيذ كل جزء من أجزاء الخطة، وتقييم نتائجها أولاً بأول، وربما يعود السبب في ذلك إلى امتلاك هؤلاء القيادات المهارة الذاتية والخبرة المكتسبة من محيط العمل في تحديد الأهداف وكثرة تطبيقهم للشق التنفيذي من الخطط الموضوعة، ويؤكد هذا مجيء العبارات "تحديد أهداف العمل بشكل واضح وقابل للتطبيق" و" متابعة تنفيذ الخطط وتقييم النتائج المتحققة" في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

كما بينت النتائج في الجدول رقم (4)، أن متوسطات عبارات بعد أهمية مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.22-4.53) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (84.4 %-91%) ،حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.37)، بوزن نسبي بلغت (87%)، ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بعد مهارة التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جداً).

ويرى أفراد عينة الدراسة أنه من (المهم جدا) الاهتمام بمهارة التخطيط نظرا لأهميتها كونها تعتبر الخطوة الأولى في مراحل العملية الإدارية وما يترتب عليها من أعمال آخري، ويرجع الاهتمام بالتخطيط لأنه يساعد المنظمات على البقاء والنمو، حيث أن الغالبية العظمى من المنظمات تعترف بأهمية التخطيط بالنسبة لبقائها ونموها الطويل الأمد ويستخدم لمساعدة المنظمات لأداء عمل أفضل، وتوجيه طاقاتها التوجيه الأمثل، والتأكد من أن عناصرها تعمل نحو هدف واحد وتقييم وتوجيه هذا الهدف للتفاعل مع البيئة المتغيرة فهو ضرورة لأنه يعني عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة إلى ما تسعى إليه وبالوقت نفسه عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لا نجاز أهدافها. فالقيادات الإدارية يواجهون اليوم أسواقاً ومواقفاً متعاظمة في التقلب والحركة، مما يتطلب التدريب على مهارة التخطيط، من أجل تحقيق النجاح والاستجابة للمتغيرات التي تحدث، والمحافظة على البقاء في السوق، فإن



القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية وجب عليها العمل على تقدير المستقبل وعلى مواجهته بشكل علمي مدروس من أجل تحقيق أهدافها.

2. بعد مهارة التنظيم:

أظهرت النتائج (5)، أن متوسطات عبارات بعد توافر مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.34-2.81) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (56%-47%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.56)، بوزن نسبي بلغت (51%) حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن التقسيم التنظيمي لإدارات وأقسام المصارف لا يتم توزيعه من القيادات الإدارية بالمصارف، ولا يتم إشراك القيادات الإدارية في هذه المهمة، وهذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الخبرة في جزء كبير من هذا المجال الناتج عن عدم الممارسة العملية لهذه المهارة، يضاف إلى ذلك أنه قد يرجع السبب في عدم تلقيهم دورات تدريبية في مهارة التنظيم، وبذلك تكون الحاجة إلى التدريب على هذه المهارات ضرورية وهامة وخاصة أن أهمية التنظيم تنبع من كون التنظيم هو حلقة الوصل الأساسية ما بين وظائف الإدارة العديدة، كذلك فهو حلقة الوصل ما بين أقسام ونشاطات المنظمة. كما يؤكد هذا مجيء العبارات " القدرة على تجميع أو تجزئة مهام العمل إلى وظائف" و "القدرة على تحديد هيكل السلطة والمسؤولية للوظائف" في المراتب الأخيرة من هذا البعد.

إلا أن بعض القيادات الإدارية لديهم القدرة على تحديد المهارات التي تحتاجها كل وظيفة، وهذا ناتج عن إلمامهم بالواجبات والمسئوليات الخاصة بتلك الوظائف، وقد يكون السبب وراء ذلك تراكم الخبرات لديهم، إضافة إلى المهارة الذاتية لدى القائد الإداري نتيجة التنمية الذاتية واكتساب المعارف والمعلومات الإدارية، كما أن طبيعة التنظيم الإداري تؤدي إلى عدم التداخل في الاختصاصات وتحديد العلاقة بين الإدارات بشكل واضح، فنجاح وتطوير العمل الإداري يتطلب المزيد من التعمق والدراسة لكيفية تطوير المهارات الإدارية والتنظيمية لأفراد التنظيم وفي جميع المستويات، ويؤكد هذا مجيء العبارات "القدرة على تحديد المهارات والقدرات اللازمة لشغل كل وظيفة" و" القدرة على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة وتجنب تداخل الاختصاص" في المراتب الأولى من هذا البعد.

كما بينت النتائج في الجدول رقم (5)، أن متوسطات عبارات بعد أهمية مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.53- 4.26) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (91%- 85%)حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.39)، بوزن نسبي بلغت (88%)، ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات



القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جدا).

ويرى الباحث أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه من المهم جدا اكتساب مهارة التنظيم، حيث تساعد في كثير من العمليات التنظيمية من أجل القدرة على التنسيق بين الإدارات والأقسام وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ومنع عمليات التداخل في الاختصاصات، كما أن أهمية مهارة التنظيم تعمل على تحقيق التوزان للأعمال والوظائف بحيث يتم تفادي إسناد أعمال ووظائف للأفراد بناءً على عوامل شخصية، والقضاء على الازدواجية في العمل من خلال التقسيم الموضوعي، وتحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين، والتنسيق بين النشاطات المختلفة بفاعلية للتّمكن من بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات، كما يعمل التنظيم على نقل القرارات إلى جميع أجزاء الهيكل التنظيمي للمنظمة، عن طريق خطوط السلطة والاتصال ومد الأفراد بالمعلومات والصلاحيات التي تساعدهم على القيام بأعمالهم.

3. بعد مهارة التوجيه

أظهرت النتائج في الجدول رقم (6)، أن متوسطات عبارات بعد توافر مهارة التوجيه من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.84- 2.37) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (47%-57%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.60)، بوزن نسبي بلغت (52%)حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة التوجيه من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة).

وربما يعود السبب في ذلك أن عملية التوجيه للقيادات الإدارية بالمصارف لا تتم بالطريقة الصحيحة، ولم تكون هناك جهود حثيثة بشأن تحفيز العاملين وتوجيههم بالطريقة السليمة بشأن تحقيق أهداف المصرف، كما أن أفراد عينة الدراسة لم تكن حريصة كل الحرص بشأن مراعاة التوجيهات والأوامر الصادرة من حيث كمية المعلومات وحجم الأعمال، وقد يرجع ذلك إلى ضغوطات العمل المتراكمة، أو عدم تلقيهم الدورات التدريبة اللازمة في عملية التوجيه، حيث لم يكن هناك ترشيد في عملية اصدار الأوامر والتوجيهات الصادرة، مما يسبب في تراكم الأعمال مما يوثر على أهداف المصرف وعدم تقديم الخدمات بالطريقة السليمة. وبذلك تكون الحاجة إلى التدريب على هذه المهارات ضرورية وهامة ويؤكد هذا مجيء العبارات " أقوم بتوجيه جهود الموظفين وحفزهم لتحقيق أهداف المصرف" و " أحرص على أن تكون التوجيهات والأوامر مناسبة للموظفين من حيث كمية المعلومات وحجم العمل". في المراتب الأخيرة من هذا البعد.

إلا أن بعض القيادات الإدارية تقوم باستخدام أساليب الاتصال المناسبة في عملية التوجيه، من خطابات مباشرة واجتماعات دورية من أجل إيصال التوجيهات بالصورة الصحيحة، كما أن وضوح الأوامر وإرسالها بالوقت



المناسب وحجم العمل المناسب، يعزز من عملية التوجيه الصحيحة من أجل تحقيق أهداف ومصالح المصرف، فالمخاطبات المباشرة والمتكررة والاجتماعات الدورية بين القادة والمرؤوسين تزيد من فعالية التوجيه وتزيل الغموض واللبس في كثير من الأعمال، في بعض التوجيهات، وتزيد من روابط الثقة والتحفيز على أنجاز الأعمال بين الرئيس والمرؤوس. فعدم وضوح الأوامر والتوجيهات في الأوقات المناسبة، وبالحجم المناسب من كمية العمل، يعرقل من عملية التوجيه ويؤثر سلبا على قرارات المنظمة . ويؤكد هذا مجيء العبارات " أقوم باستخدام أساليب اتصال متنوعة كالتخاطب المباشر وعقد لاجتماعات والنشرات والهاتف" و" أحرص على أن تكون الأوامر واضحة وموجزة وفي الوقت المناسب" في المراتب الأولى من هذا البعد.

4. **بعد مهارة اتخاذ القرار**

أظهرت النتائج في الجدول رقم (7)، أن متوسطات عبارات بعد توفر مهارة اتخاذ القرار من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.94- 2.48) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (59%-50%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.67)، بوزن نسبي بلغت (54%)حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (متوسطة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى إيمان القيادات الإدارية بالمصارف بأهمية تطبيق مبدأ الشورى والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار، وكذلك الاستفادة من أفكار الآخرين من ذوي الخبرة والاختصاص لاستنباط أكبر قدر ممكن من الحلول للوصول إلى الحل الأفضل من بينها، وهذا ناتج عن قناعتهم بذلك، ورغم أن اتخاذ القرار أمر طبيعي بعد اختيار الحل الأمثل للمشكلة إلا أن متابعة تنفيذه لا تتم إلا من قبل بعض القيادات، كما أنه يباشر القائد مسؤولياته من خلال المشاركة الجماعية، ومن اعترافه بقدرات المرؤوسين حيث يشركهم في صناعة القرار، من خلال المناقشات للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم ومشكلات التنفيذ العملية، حتى يصبغ قرارته بالصبغة العملية ويضمن التأييد الكامل له، حيث يسعى القائد الإداري من خلال المشاركة أن يخلق لدى المرؤوسين الإحساس بأن القرار من صنعهم. ويؤكد هذا مجيء العبارات "تشجيع الآخرين على مشاركتي في إيجاد الحلول لمشكلات العمل". و "اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه" في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

إلا أن بعض القيادات الإدارية بالمصارف لا تتوافر لديهم المهارة في جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلات العمل، حيث إن اتخاذ القرار وحل المشكلات يعتمد بالدرجة الأولى المعلومات الدقيقة والصحيحة والتي يعتمد عليها في صنع القرار كما أن تحليل البيانات والمعلومات من أجل تحديد البديل المناسب وتمحيص البدائل للوصول إلى القرار الصائب، وربما يكون هذا ناتج عن القصور في وضع قواعد بيانات لاستقاء المعلومات منها،



بالإضافة إلى عدم التدريب وقلة الممارسة لأسلوب حل المشكلات، حيث سيؤثر ذلك على تحقيق أهداف المصرف ويقلل من فعالية اتخاذ القرارات داخل المصارف، نظراً لأن البيانات تعتبر المادة الأولية للمعرفة في مكونات موقف معين، بينما تعتبر المعلومات هو المنتوج الصالح للاستخدام خلال عملية اتخاذ القرار، فالقيادات الإدارية تعتمد لدرجة كبيرة في قراراتها على حصيلة المناقشات مع الآخرين، وبوجه خاص مع اللجان التي توفر له المعلومات الغنية، كما تعتبر التقارير والمجلات والانترنت مصدر للمعلومات. لذلك تعتبر المعلومات العمود الفقري للعمل الإداري واتخاذ القرارات، وبناء على ذلك فإن جودة القرارات التي تتخذ يتوقف على مدى توفر المعلومات المتاحة لمتخذ القرار. وبذلك تكون الحاجة إلى التدريب على هذه المهارات ضرورية وهامة ويؤكد هذا مجيء العبارات "جمع كل البيانات والمعلومات الممكنة عن مشكلات العمل" و" تحليل البيانات والمعلومات من جميع الجوانب" في المراتب الأخيرة من عبارات هذ البعد".

5. تقييم أداء العاملين

أظهرت النتائج في الجدول رقم (8)، أن متوسطات عبارات بعد توافر مهارة تقييم أداء العاملين من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (2.04-3.00) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (60%-41%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.50)، بوزن نسبي بلغت (50%) حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة تقييم الأداء من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى القصور في استخدام معايير محددة للأداء بشقيه المتدني والمتميز، كما أن هناك قصور في نماذج تقييم الأداء الوظيفي للموظفين لبعدها عن تقييم الأداء الفعلي للموظف، بالإضافة إلى كون التقييم يتم مرة واحدة في السنة بشكل روتيني وسري بعيداً عن الشفافية في اطلاع الموظف على نتائج تقييمهم، وبالتالي لا يكون له تأثير على الأداء، وقد يكون هذا ناتج عن الانخفاض النسبي في مستوى إدراك القيادات العليا لأهمية التقييم وتحديد معاييره ودوره في التمييز بين المجتهدين والمقصرين في أداء العمل، ويؤكد هذا مجيء العبارات "وضع معايير للأداء المتميز وكذلك الغير مقبول وإبلاغه للموظفين" و" استخدام نماذج لتقييم الأداء الوظيفي" في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد. إلا أن بعض القيادات الإدارية تتوافر لديهم القدرة على تصحيح الأداء المتدني وتشجيع الأفراد على أدائهم الجيد، وذلك ناتج عن قدرتهم على تحديد المهام والواجبات والمسئوليات بصورة لا بأس بها، وهو أمر طبيعي لأي رئيس بأن يقوم بتصحيح الأداء غير المقبول من الموظفين، ويؤكد هذا مجيء العبارات "تصحيح الأداء غير المقبول وتشجيع الأداء الجيد" و"القدرة على تحليل الوظائف (تحديد المهام والواجبات



والمسؤوليات)" في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

كما بينت النتائج في الجدول رقم(8)، أن متوسطات عبارات بعد أهمية مهارة تقييم أداء العاملين من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (4.50-4.33) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (86.6%-90%)حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.39)، بوزن نسبي بلغت (88%)، ووفقاً للمحك فإن درجة أهمية بعد مهارة تقييم الأداء من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (مهمة جدا).

ويعيد الباحث ذلك إلى أن أراء أفراد عينة الدراسة كانت على درجة كبيرة من الأهمية لتقييم الأداء، حيث يتضح أنه من المهم جدا أن تتوافر مهارة تقييم الأداء، لا نها تُعدُ من الوظائف المهمة في الأعمال الإدارية المصرفية وما يترتب عليها من تقييم وتحديد الأداء، حيث تبرز أهمية التقويمات السابقة للعاملين من خلال استقاء المعلومات، الأكثر أهمية واحتواءً للاحتياجات الحالية والمستقبلية في ضوء التوصيات التي يُذَيَّل بها التقويم الدوري. والمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب من أجل التمييز بين الموظفين المثاليين والموظفين المتقاعسين عن العمل ، كما يدخل ضمن تقييم أداء العاملين دوريا تلك الدراسات التي تقيس معدلات الأداء، حيث تعتبر مقياساً لدرجة وإنتاجية العامل وبالتالي تحديد نوع وكمية حاجته التدريبية، وأيضا دراسات تقارير الكفاءة التي يقدمها رؤساء العمل عن نقاط القوة والضعف لمرؤوسيهم، وآرائهم في رفع كفاءة العاملين بوحداتهم أو تحت إشرافهم.

6. بعد مهارة الابداع الإداري

أظهرت النتائج في الجدول رقم (9)، أن متوسطات عبارات بعد توافر مهارة الابداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تراوحت بين (1.60-3.20) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث بوزن نسبي تراوح بين (64%-32%) حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (2.59)، بوزن نسبي بلغت (51.8%)حيث أظهر الجدول فروقاً بين العبارات، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعد مهارة الابداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة (قليلة).

ويمكن أن يعزى ذلك إلى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية تعيش في فترة سريعة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وبالتالي فإنها تواجه العديد من المشكلات التي يتطلب حلها تفكيراً خلاقاً يدعم القدرة على حل المشكلات بطرق إبداعية لأن الطرق التقليدية الروتينية لحل المشكلات غير مجدية. كما أن الإبداع ضروري لمنظمات الأعمال ليس من أجل استمرارها فحسب ولكن من أجل تمكينها من المنافسة والاستمرار في السوق وتقديم ما هو جديد، كذلك يعمل الابداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها، وايجاد الحلول



للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها بالإضافة إلى ذلك تمكنها من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات خصوصاً في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعولمة وثورة المعلومات، أضف إلى ذلك فإن العالم يشهد ارتفاعاً واضحاً في توقعات العملاء، مما يدفع المنظمات عموماً والمصارف التجارية خصوصاً، إلى تبني الإبداع من أجل الوفاء بهذه التوقعات. ويؤدي أيضاً الابداع دوراً مهماً في جوانب ومجالات الحياة وازدادت حاجة المنظمات له في ظل تيار العولمة، والتكنولوجيا الجديدة، وثورة المعلومات والاتصالات، مما دفع بالمنظمات إلى تنمية الإبداع ليمكنها من التعايش والتكيف مع متطلبات المستقبل والمتغيرات البيئية. ويؤكد هذا مجيء العبارات " أُفضل الوصول إلى أفكار جديدة لإقناع الآخرين بها. " و " أُشجع العاملون على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل"و " يتولد لدى إحساس قوي بالرغبة في التغيير" في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

كما أن بعض القيادات الإدارية لا تحضى بالقدرة العالية على رؤية الكثير من المشكلات والإحساس بها في الموقف الواحد رؤية واضحة تعتمد على الأسس العلمية للتفكير بحل المشكلات والاحساس بها، وبالتالي تحديدها تحديداً دقيقاً من حيث التعرف على حجمها وابعادها وآثارها. لأن هذا يعتبر من أهم عوامل الابداع الإداري باعتبار الحساسية للمشكلات عنصر البداية للانطلاق نحو الأفاق لتفكير الإبداعي الإداري. كما أن أفراد عينة الدراسة لا تعلن عن أفكار في غاية الأهمية تساعد في الرفع من مستوى الأعمال بالمصرف خاصة في اللقاءات الجماعية مما يعرقل حركة التقدم للمنظمة نظرا لأنها تستثمر جزءاً قليلاً من إمكانيات أفرادها، مما قد يدفع هؤلاء الأفراد إلى عدم الاهتمام وبذل المزيد من الجهود لحل المشكلات أو قد تكون ثقافة المنظمة من معتقدات وقيم سائدة قد تحد من تفكير العاملين كالاعتقاد بأن حل المشاكل أمر يتطلب العبقرية وتقتصر على أفراد دون غيرهم، كما أن غياب الدوافع على الابداع متمثلة بالحاجة إلى التقدير، بناء على الإنجاز والمكافآت والحوافز والمخاطرة والاستقلالية حيث أن كل هذه الدوافع قد تحد من التوصل إلى الأفكار أو الحلول الإبداعية. وبذلك تكون الحاجة إلى التدريب على هذه المهارات ضرورية وهامة. ويؤكد هذا مجيء العبارات " أكُون متأكداً من تتبع إجراءات سليمة لحل المشكلات" و "القدرة على الاستنتاج ومعرفة أسباب المشكلة بسرعة "و " أُعلن عن أراء غاية الأهمية تُثير الآخرين في اللقاءات الجماعية "في المراتب الأخيرة من هذا البعد. وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة شموط (2001)، ودراسة (عبدالفتاح، 1990)، والتي أشارت إلى تدني مستوى المهارات الإدارية وأهمية الاحتياج التدريبي لها. وتختلف هذه النتيجة بشكل عام مع النتائج التي توصلت إليها دراسة مفلح (2005) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى المهارات الإدارية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أظهرتْ النتائج أنَّ متوسطات عبارات بُعد التخطيط من أبعاد المهارات القيادية الإدارية تراوحت بين (2.81-2.28) وبنسبة مئوية بلغت (46%-56%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث،



حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (2.59) بنسبة مئوية بلغت (51.8%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توّفر بُعد مهارة التخطيط من أبعاد المهارات الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية كانت بدرجة توّفر (قليلة).

2. أظهرتْ النتائج أنَّ متوسطات درجة توّفر بُعد مهارة التنظيم من أبعاد المهارات القيادية الإدارية تراوحت بين (4.81-2.34) وبنسبة مئوية بلغت (47%-56%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث؛ حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (2.56) وبوزن نسبي بلغ (51%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توّفر بُعد مهارة التنظيم كانت بدرجة (قليلة).

3. أظهرتْ النتائج أنَّ متوسطات عبارات بُعد التوجيه من أبعاد المهارات القيادية الإدارية تراوحت بين (2.37-2.84) وبوزن نسبي تراوح بين (47%-57%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث؛ حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (2.60) وبوزن نسبي بلغ (52%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توّفر بُعد مهارة التوجيه كانت بدرجة (قليلة).

4. أظهرتْ النتائج أنَّ متوسطات عبارات بُعد اتخاذ القرار من أبعاد المهارات القيادية الإدارية تراوحت بين (2.94-2.48) وبوزن نسبي تراوح بين (50%- 59%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث؛ حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (2.67) بنسبة مئوية بلغت (54%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توافر بُعد مهارة اتخاذ القرار كانت بدرجة (متوسطة).

5. أظهرتْ النتائج أنَّ متوسطات درجة توّفر بُعد مهارة تقييم الأداء من أبعاد المهارات القيادية الإدارية تراوحت بين (3.00-2.04) وبوزن نسبي تراوح بين (41%-60%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (2.50) وبوزن نسبي بلغ(50%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توّفر بُعد مهارة تقييم الأداء كانت بدرجة (قليلة).

6. أظهرتْ النتائج أنَّ متوسطات درجة توّفر بُعد الإبداع الإداري من أبعاد المهارات القيادية الإدارية تراوحت بين (1.60- 3.20) وبوزن نسبي تراوح بين (32%- 64%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البُعد (2.59) وبوزن نسبي بلغ (51.8%) ووفقاً للمحك فإنَّ درجة توّفر بُعد الإبداع الإداري كانت بدرجة (قليلة).

7. أظهرتْ النتائج أنَّ المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة توّفر المهارات القيادية الإدارية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية الليبية بلغ (2.58) وبوزن نسبي بلغ (51.7%) وبدرجة توّفر (قليلة) وكان أعلى مهارتين متوّفرتين هما: مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وبوزن نسبي بلغ (54.5%) وبدرجة توّفر (متوسطة) ثم مهارة التوجيه بمتوسط حسابي بلغ (2.60) بوزن نسبي بلغ (52%) بدرجة توّفر (قليلة) بينما



كانت أقل مهارة توّفراً هي مهارة تقييم الأداء بمتوسط حسابي بلغ (2.50) بوزن نسبي بلغ (50%) بدرجة توّفر (قليلة) بينما أظهرتْ النتائج أنَّ المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجة أهمية المهارات القيادية الإدارية بلغ (4.42) بوزن نسبي بلغ (88.5%) بدرجة أهمية (مهمة جداً) وكانت أعلى أهم مهارتين هما: الإبداع الإداري بمتوسط حسابي بلغ (4.54) بوزن نسبي بلغ (91%) بدرجة أهمية (مهمة جداً) وكانت أقل مهارة أهميةً مهارة التخطيط، بمتوسط حسابي بلغ (4.37) بوزن نسبي بلغ (87.4%) بدرجة أهمية (مهمة جداً).

أهم التوصيات:

1. ضرورة عقد دورات تدريبية عاجلة ومكثفة على جميع المهارات القيادية لجميع المستويات القيادية، وفقاً لاحتياج كل مستوى قيادي .
2. ترتيب سلم أولويات التدريب على المهارات القيادية الإدارية، وفقاً لاحتياج الإدارة التي يعمل بها القائد الإداري بحيثُ يبدأ بالأهم فالمهم وذلك حسب المستوى القيادي للإدارة التابع لها القائد الإداري.
3. تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية واعتبارها الأساس في التخطيط للتدريب بالمصارف التجارية الليبية للحدِّ من التكاليف الزائدة، أو الطرق العشوائية في طرح البرامج التدريبية.
4. استخدام الأساليب الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية مثل: أساليب تحليل بيئة المنظمة سوات (SWOT)، والتحديد الذاتي وتحليل الوثائق، وتحليل مشاكل الجماعات وغيرها.
5. اعتماد مراحل واضحة وهادفة لإنجاز العملية التدريبية ابتداءً من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بأسس علمية، وانتهاءً بتقويم العملية التدريبية بهدف إجراء التحسين المستمر للأداء.
6. تبّني مشروع التوصيف الوظيفي لجميع الوظائف في قطاع المصارف وتحديد واجبات ومهمات ومسئوليات كل وظيفة بدقة، ومؤهلات وقدرات الشخص الذي سيقوم بشغلها لتسهيل عملية تحديد الاحتياج التدريبي لكل وظيفة.

أهم المراجع:

1. الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية– استراتيجيات التغيير، السيد فتحي الويشي، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
2. استراتيجية التدريب الفعال، فايزالخاطر، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
3. تقرير مصرف ليبيا المركزي، هيكلة المصارف التجارية الليبية. http://cbl.gov.ly/ar.
4. التدريب: الأسس والمبادئ، صلاح معمار، ط1، دار ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.



5. التطوير التنظيمي: ألياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته ،علا الدين رسلان، دمشق: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2013.

6. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، محمد حسين العجمي، عمان: دار المسيرة الحديثة للنشر والتوزيع ، 2010.

7. إدارة الموارد البشرية : المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، عبد الرحمن بن عنتر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010.

8. تحديد الاحتياجات التدريبية بين الهدر والاستثمار، توفيق عبدالرحمن، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)،2009.

9. الوجيز في إدارة الموارد البشرية، محمد القريوتي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،2010.

10. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، محمد حسين العجمي، عمان: دار المسيرة الحديثة للنشر والتوزيع والطباعة،2011.

11. الاحتياجات التدريبية للمؤسسات الخيرية القطرية الإسلامية. دراسة حالة: قطر الخيرية. (رسالة دكتوراه). عبد السلام محمد على.2014.



دليل النشر

بسم الله الرحمن الرحيم

تعتمد مجموعة مجلات **المعهد العلمي للتدريب المتقدم والدراسات (معتمد)** أعلى المعايير الدولية التي من شأنها رفع مستوى الأبحاث إلى مستوى العالمية، وتضيف للبحث في حال التزام الباحث بها ترقية حقيقة لمستوى بحثه، وكذلك تعزز من خبرته في مجال **النشر العلمي**؛ إن جملة المواصفات الواردة في هذا الدليل التوجيهي؛ تضفي على أبحاثنا شكلاً علمياً يعزز من مضمونها ويخرجه إلى القارئ بصيغة تتناسب مع تطور **ضوابط النشر العلمي** ومعارفه، مما يحقق مواكبة فاعلة لمستجدات النشر المعرفي.

تعليمات للباحثين:

1- ترسل نسختين من البحث **لقسم النشر على الإيميل: (**publisher@siats.co.uk**)** تحت برنامج Microsoft Word واحدة بصيغة (Word) ، وأخرى بصيغة (PDF).

2- يُكتب البحث بواسطة الحاسوب (الكمبيوتر) بمسافات (**واحد ونصف**) بين الأسطر شريطة ألا يقل عدد الكلمات عن **4000** و لايزيد **عن5000** كلمة، حجم الخط 16 ,للغة العربية **(Traditional Arabic)** و **12** للغة الإنجليزية **(Time New Roman)**، بما في ذلك الجداول والصور والرسومات , ويستثنى من هذا العدد الملاحق والاستبانات.

3- واجهة البحث: يُكتب عنوان البحث باللغتين العربية والإنجليزية، وأسفل منه تكتب أسماء الباحثين كاملة باللغتين العربية والإنجليزية، كما تذكر عناوين وظائفهم الحالية ورتبهم العلمية، وسنة النشر بالهجري والميلادي.

4- العناوين الرئيسية والفرعية: تستخدم داخل البحث لتقسيم أجزاء البحث حسب أهميتها، وبتسلسل منطقي، وتشمل العناوين الرئيسية: ملخص البحث وتحته الكلمات المفتاحية، (**ABSTRAC** وتحته **KEYWORDS**)، المقدمة، البحث وإجراءاته، النتائج، المصادر والمراجع.

5- يرفق مع البحث ملخص باللغة العربية وآخر باللغة الإنجليزية، على ألا تزيد كلمات الملخص على **(150)** كلمة، وتكتب بعد الملخص الكلمات المفتاحية **KEYWORDS** على ألا تزيد على **(5) كلمات**، مع ملاحظة اشتمال الملخص على أركانه الأربعة: المشكلة والأهداف والمنهج والنتائج.

6- يقسم البحث إلى مباحث ومطالب تُكتب وسط الصفحة بخط سميك.

7- تطبع الجداول والأشكال داخل المتن و ترقم حسب ورودها في البحث، ويكون لكل منها عنوان خاص، ويشار إلى كل منها بالتسلسل، وتستخدم الأرقام العربية (1, 3,2...) في كل أجزاء البحث.

8- كل بحث يجب أن يشمل على مانسبته 20 % من المراجع الأجنبية ويستثنى من ذلك أبحاث الشريعة واللغة العربية.

9- مدة تعديل البحوث: يعطى الباحث مدة أقصاها **3 أشهر** لإجراء التعديلات على بحثه إن وجدت، وللمجلة الحق بعد ذلك في رفض البحث رفضا نهائيا حال تجاوز الباحث المدة المحددة للتعديل.

10- يلتزم الباحث بدفع النفقات المالية المترتبة على إجراءات التقويم في حال طلبه سحب البحث ورغبته في عدم متابعة إجراءات النشر.
11- لا تجيز المجلة سحب الأبحاث بعد قبولها للنشر بأي حال من الأحوال ومهما كانت الأسباب.

12- **(التوثيق) قائمة المراجع:**

- تهمش المراجع في المتن باستخدام الأرقام المتسلسلة، وتبين بإيجاز في قائمة بآخر البحث بحسب تسلسلها في المتن؛ على أن توضع قبل قائمة المصادر والمراجع.
- وكيفية هذا الإجراء: أن يقوم الباحث بوضع حاشية سفلية بطريقة إلكترونية لكل صفحة كما هو معهود، ثم بعد أن ينتهي الباحث من بحثه كاملا يقوم بنقل هذه الحواشي مرة واحدة إلى نهاية البحث عن طريق اتباع طريقة ذلك من خلال هذا الفيديو التوضيحي (*تعلم وورد: نقل الحواشي السفلية الى آخر صفحة دفعة واحدة*)

https://www.youtube.com/watch?v=al_g_hAweCU&t=87s

https://youtu.be/al_g_hAweCU

للإشارة إلى المرجع في الموضع الأول، هكذا:

ابن عطية، عبد الحق بن غالب. (2007). المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز. تحقيق: عبد السلام محمد. بيروت: دار الكتب العلمية. ط: 2. ج: 2، ص: 145.

وفي المواضع الأخرى له يشار إليه، هكذا:

ابن عطية، المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز. مرجع سابق، ج: 3، ص: 150.

- توثق **المصادر والمراجع** في قائمة واحدة في نهاية البحث، وترتب هجائياً حسب الاسم الأخير للمؤلف، وذلك باتباع الطريقة التالية:

الكتاب لمؤلف واحد:

ابن عطية، عبد الحق بن غالب. (2007). المحرر الوجيز في تفسير الكتاب العزيز. تحقيق: عبد السلام محمد. بيروت: دار الكتب العلمية. ط: 2.

للمؤلف أكثر من كتاب

ابن خالويه، الحسين بن أحمد الهمذاني. (1979). الحجة في القراءات السبع. بيروت: دار الشروق.

ـــــــ. (1992). إعراب القراءات السبع وعللها. تحقيق: عبد الرحمن بن سليمان العثيمين. القاهرة: مكتبة الخانجي.

الكتاب لمؤلفَين اثنين:

البغا، مصطفى ديب. مستوى، محي الدين. (1996). الواضح في علوم القرآن. دمشق: دار العلوم الإنسانية.

الكتاب لثلاث مؤلفين أو أكثر:

محمد كامل حسن وآخرون. (2005). التجديد. كوالالمبور: الجامعة الإسلامية العالمية الماليزية.

المقالة في مجلة علمية:

راضي، فوقية محمد. (2002). "أثر سوء المعاملة وإهمال الوالدين على الذكاء". المجلة المصرية للدراسات النفسية. المجلد: 12. العدد: 36. ص 27-36.

المقالة في مؤتمر:

عبد الجليل، محمد فتحي محمد. (2018). "أثر المرأة في الدعوة والتربية في ضوء القرآن الكريم". المؤتمر الدولي للقرآن الكريم في المجتمع المعاصر. ماليزيا: جامعة السلطان زين العابدين.

الرسالة العلمية:

عبد الجليل، محمد فتحي محمد. (2016). "منهج ابن زنجلة في توجيه القراءات في كتابه حجة القراءات". رسالة دكتوراه، جامعة السلطان زين العابدين.

المؤلفات المترجمة:

القاضي، عبد الفتاح. (د. ت). تاريخ المصحف. (تر: إسماعيل محمد حسن). ترنجانو: المؤسسة الدينية.

13- عند قبول البحث للنشر يوقع الباحث على انتقال حقوق ملكية البحث الى إدارة معتمد

14- لهيئة التحرير الحق بإجراء أي تعديلات من حيث نوع الحروف ونمط الكتابة، وبناء الجملة لغوياً بما يتناسب مع نموذج المجلة المعتمد لدينا.

15- قرار هيئة التحرير بالقبول أو الرفض قرار نهائي مع الاحتفاظ بحقها في عدم إبداء الأسباب.

16- يمكن للباحث الحصول على بحثه المنشور والعدد الذي نشر فيه بحثه من موقع المجلة إلكترونياً

ملاحظة: عزيزي الباحث إن هذه المواصفات مأخوذة عن لوائح دولية مُعتمدة، وهي تعزز من مستوى بحثك من حيث الشكل الذي لا يقل أهمية عن المضمون، وإن أية مخالفة لها ستكلفك تأخيراً إضافياً يمكن تجنبه في حال الالتزام بها.

آليات النشر والإحالة:

بعد تسلم إدارة المجلة نسخة البحث من الباحث، تقوم بإحالتها إلى المحكمين، وتلتزم بمدة لا تزيد عن **30** يوماً لتزويد الباحث بتقرير عن بحثه يتضمن الملاحظات، بعدها يمهل البحث مدة لا تزيد عن **90 يوماً (3 أشهر)** للأخذ بالملاحظات .

ينشر البحث بعد أول أو ثاني عدد يعقب تاريخ إصدار خطاب قبوله للنشر على الأكثر، حسب أولوية الدور وزخم الأبحاث المُحالة للنشر.

Content